

T
658.81
RIY
P
1996
-

**PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN MESIN DIESEL
PT. KUBOTA INDONESIA SEMARANG**

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
untuk memenuhi syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*



Diajukan Oleh :

RIYADI
NIM. C. 102940035

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1996**

PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN MESIN DIESEL
PT KUBOTA INDONESIA
SEMARANG

Tesis

Nama: Riyadi, SE
NIM: C 102940035

Disetujui oleh pembimbing
Pada tanggal: 12 September 1996

Pembimbing Utama,



Drs. Wiratno, MEC

Pembimbing/Anggota,



Drs. Syuhada Sofyan, MSIE

Tesis berjudul
PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN MESIN DIESEL
PT KUBOTA INDONESIA
SEMARANG

Yang dipersiapkan dan disusun oleh
R i y a d i, SE
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal
14 Oktober 1996
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing Utama

Drs. Wiratno, MEd

Anggota Dewan Penguji Lain

Prof. Drs. Soehardjo

Pembimbing/Anggota

Drs. Syuhada Sofyan, MSIE

Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Prof. Dr. Soewito

Semarang, 1996

Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Soewito

MOTTO

Menunda pekerjaan berarti kegagalan

(Anonim)

Tesis ini dipersembahkan untuk:

- My wife, Retno H.
- My three sons, Vika, Revie
and Dhenta

Abstract

Title: Developing Marketing strategy of diesel engine at Kubota Indonesia Corporation

This thesis has formulated a major problem about Kubota's lower market share. The objective of this research is to formulate marketing strategy which can be applied at Kubota Indonesia Corporation to increase market share.

From external environment aspect, the company can be identified as a company with (facing) high threat and high opportunity. Whereas, internal strength and weakness can be identified as a favourable position. Investment or growth strategy through product development, market development, backward integration and concentric diversification could be implemented.

Regression output shows that number of product variety has negatif sign, so for some types of product left by the customer must be dropped. The company necessary to produce lower quality diesel engine with low price and special brand for example "Kubota Ekonomi", "Kubota Junior", "Kubota Tani". Price is inelastic, so the policy of maintaining price could be done. Promotion policy is to allocate more promotion budget for personal selling and switches advertising media currently used (newspaper and radios) to television media. Distribution policy should be directed to East Indonesia Region.

To support product development at short term the company must get raw material in low price, so that it can be sold in low price too. Spontaneously, the goal to attack competitor's product is accessible. At long term, backward integration strategy will support product development strategy.

Concentric diversification strategy with market segment in agriculture field, will give positif synergy to sell Kubota's diesel engine.

ABSTRAK

Tesis ini mengambil kajian bidang fungsional pemasaran dengan pokok masalah rendahnya pangsa pasar yang dikuasai oleh PT Kubota Indonesia. Tujuan yang ingin dicapai adalah untuk merumuskan pengembangan strategi pemasaran agar dapat digunakan oleh PT Kubota Indonesia sebagai salah satu alternatif dalam meningkatkan pangsa pasar.

Dengan menggunakan analisis posisi SWOT, perusahaan dapat diidentifikasi dalam lingkungan eksternal yang memiliki tingkat ancaman yang tinggi dan memiliki tingkat peluang yang tinggi, sehingga dikategorikan dalam lingkungan usaha spekulatif. Sementara kondisi internal memiliki posisi relatif aman (favourable). Oleh karenanya strategi yang dapat direkomendasikan adalah strategi pertumbuhan atau sering disebut juga strategi investasi dengan implementasi: pengembangan produk, perluasan pasar, integrasi ke belakang dan diversifikasi konsentrik.

Hasil perhitungan regresi menunjukkan bahwa elastisitas variasi produk bertanda negatif, oleh karenanya untuk type-type produk yang sudah mulai ditinggalkan konsumen sebaiknya secara bertahap tidak perlu diproduksi. Sebagai penggantinya perlu diproduksi mesin dengan tingkatan kualitas rendah dan harganya murah misalnya dengan merk Kubota Ekonomi atau Kubota Yuniior atau Kubota Tani. Sedangkan perubahan harga bersifat inelastis, oleh karenanya tingkat harga untuk produk lama dipertahankan. Kebijakan promosi yang direkomendasikan

adalah dengan mengalihkan dana promosi yang lebih besar ke personal selling dan perlu mengganti media iklan dari yang sekarang hanya surat kabar dan radio ke media televisi. Sedangkan kebijakan distribusi melalui penambahan dealer dan toko lebih menekankan pada penyebaran ke wilayah Indonesia Timur (IBT)

Untuk mendukung strategi pengembangan produk diperlukan terobosan-terobosan untuk mendapatkan komponen yang murah, sehingga harga jualnya juga murah. Dengan demikian perusahaan akan mampu menyerang produk pesaing. Dalam jangka panjang strategi integrasi ke belakang yang menghasilkan komponen mesin diesel dengan berbagai tingkatan kualitas sangat mendukung strategi pengembangan produk tersebut.

Sedangkan strategi diversifikasi konsentris dengan konsentrasi segmen pasar bidang pertanian, melalui pemanfaatan "brand image" Kubota diharapkan mampu memberikan sinergi yang positif terhadap penjualan mesin diesel Kubota.

KATA PENGANTAR

Berkat Rahmat Tuhan Yang Maha Esa selesailah penyusunan Tesis dengan judul PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN MESIN DIESEL PADA PT KUBOTA INDONESIA SEMARANG. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi tugas akhir sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada Universitas Diponegoro Semarang.

Tesis ini menggunakan analisis posisi SWOT dan analisis regresi linear berganda. Hasil yang direkomendasikan adalah strategi pertumbuhan dengan implementasi pada kebijakan bauran pemasaran.

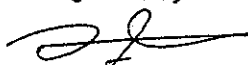
Tesis ini dapat tersusun tentu saja tidak lepas adanya bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini saya ucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof Dr Muladi, SH selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof Dr Soewito selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Drs Wiratno, MEd selaku Pembimbing Utama.
4. Bapak Drs Syuhada Sofyan, MSIE selaku Pembimbing Anggota.
5. Direktur Politeknik UNDIP Semarang.
6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program Magister Manajemen UNDIP.
7. Pimpinan dan staf PT Kubota Indonesia Semarang
8. Istri dan anak-anakku yang tercinta
9. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Akhirnya, semoga Allah SWT senantiasa memberikan imbalan yang sepadan serta melimpahkan rahmatNYA.

Semarang, September 1996

Penyusun,



R i y a d i, SE

DAFTAR ISI

	Halaman:
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Motto	iii
Abstract	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Perumusan masalah	5
1.3 Tujuan dan kegunaan	6
1.4 Metode penelitian	7
BAB II KAJIAN TEORI	8
2.1 Telaah pustaka	8
2.1.1 Proses perumusan strategi pemasaran	8
2.1.2 Analisis dan diagnosis	11
2.1.3 Analisis posisi bisnis (SWOT)	12
2.1.4 Analisis posisi bisnis yang lain	25
2.1.5 Strategi korporasi	28

2.1.6 Merancang strategi pemasaran	30
2.2 Telaah penelitian terdahulu	32
2.3 Kerangka pemikiran teoritis	34
 BAB III PAPARAN KASUS	 37
3.1 Gambaran umum PT Kubota	37
3.2 Sumber dana	38
3.3 Produksi	40
3.4 Organisasi dan personalia	43
3.5 Pemasaran dan distribusi	44
3.6 Pesaing	50
3.7 Kebijakan pemerintah dalam meningkatkan pertanian ...	52
3.8 Data ekonomi makro	52
 BAB IV ANALISIS POSISI MANAJERIAL	 54
4.1 Analisis SWOT	54
4.1.1 Analisis peluang dan ancaman	54
4.1.2 Analisis kekuatan dan kelemahan	59
4.2 Matriks SWOT PT Kubota	62
4.3 Evaluasi efektifitas kebijakan internal pemasaran ...	64
 BAB V FORMULASI STRATEGI	 70
5.1 Prediksi kondisi yang akan datang	70
5.1.1 Kondisi ekonomi makro	70
5.1.2 Pembangunan sektor pertanian	71

5.1.3 Intensitas persaingan	73
5.1.4 Depresiasi mata uang	74
5.1.5 Pertumbuhan dan luas pasar	74
5.2 Kemampuan fungsional yang lain	75
5.2.1 Produksi	75
5.2.2 Organisasi dan sumber daya manusia	76
5.2.3 Misi, tujuan dan sasaran	76
5.3 Pengembangan strategi pemasaran PT Kubota	78
5.3.1 Pengembangan produk	78
5.3.2 Perluasan pasar	79
5.3.3 Integrasi vertikal (backward integration)	81
5.3.4 Diversifikasi konsentrik	82
5.4 Implementasi terhadap bauran pemasaran	83
5.4.1 Kebijakan produk	84
5.4.2 Kebijakan harga	85
5.4.3 Kebijakan promosi	86
5.4.4 Kebijakan distribusi	87
5.5 Evaluasi dan pengendalian	88
 BAB VI PENUTUP	 92
6.1 Kesimpulan	92
6.2 Saran	93
 DAFTAR PUSTAKA	 95
LAMPIRAN-LAMPIRAN	96

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1: Daftar perkembangan dealer dan toko	96
Tabel 3.2: Pengeluaran untuk biaya promosi	96
Tabel 3.3: Material & kegiatan promosi	98
Tabel 3.4: Pangsa pasar mesin diesel	99
Tabel 3.5: Daftar harga produk RRC	99
Tabel 3.6: Daftar harga produk Yanmar	99
Tabel 3.7: Daftar harga PT Kubota	100
Tabel 3.8: Daftar penjualan PT Kubota	102
Tabel 3.9: Rencana PMDN yang disetujui pemerintah.....	104
Tabel 3.10: Rencana PMA yang disetujui pemerintah	104
Tabel 3.11: Laju pertumbuhan ekonomi dan inflasi	105
Tabel 3.12: Sumbangan PDB berdasarkan lapangan usaha ...	105
Tabel 3.13: Penduduk umur 10 tahun menurut lapangan usaha pertanian.....	106
Tabel 4.1: Perhitungan jumlah nilai elemen ancaman	56
Tabel 4.2: Perhitungan jumlah nilai elemen peluang	57
Tabel 4.3: Perhitungan jumlah nilai variabel internal..	60
Tabel 4.4: Perhitungan bobot elemen ancaman	107
Tabel 4.5: Perhitungan nilai elemen ancaman	108
Tabel 4.6: Perhitungan bobot elemen peluang	109
Tabel 4.7: Perhitungan nilai elemen peluang	110

Tabel 4.8: Perhitungan bobot variabel internal	112
Tabel 4.9: Perhitungan nilai variabel internal	113
Tabel 4.10: Perhitungan jumlah penjualan (PK)	115
Tabel 4.11: Perhitungan harga rata-rata per PK	118
Tabel 4.12: Perhitungan ekuivalensi tayangan iklan.....	120

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1: Proses formulasi strategi pemasaran	10
Gambar 2.2: Proses analisis dan diagnosis	12
Gambar 2.3: Matriks ETOP	20
Gambar 2.4: Matriks posisi SWOT	25
Gambar 2.5: Kerangka proses pengembangan strategi Pemasaran PT Kubota	36
Gambar 3.1: Struktur organisasi PT Kubota	45
Gambar 4.1: Matriks ETOP PT Kubota Indonesia	58
Gambar 4.2: Matriks posisi SWOT PT Kubota	63

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman:

LAMPIRAN A:	Jumlah dealer & toko dan biaya promosi	96
LAMPIRAN B:	Data pangsa pasar dan harga pesaing	99
LAMPIRAN C:	Harga & penjualan produk kubota	100
LAMPIRAN D:	Rencana PMDN & PMA bidang pertanian yang disetujui Pemerintah.....	104
LAMPIRAN E:	Data ekonomi makro	105
LAMPIRAN F:	Perhitungan bobot dan penilaian elemen ancaman dan peluang	107
LAMPIRAN G:	Perhitungan bobot dan penilaian elemen kekuatan dan kelemahan	111
LAMPIRAN H:	Perhitungan nilai variabel: Y, X1,X2,X3,X4	114
LAMPIRAN I:	Hasil regresi dengan 4 variabel bebas	122
LAMPIRAN J:	Pengujian multikolinearitas, autokorelasi dan heteroscedastisitas	123
LAMPIRAN K:	Matriks korelasi	126
LAMPIRAN L:	Hasil regresi dengan 3 variabel bebas	127
LAMPIRAN M:	Daftar pertanyaan	128
LAMPIRAN N:	Daftar Riwayat Hidup penyusun	133
LAMPIRAN O:	Surat permohonan ijin survey	134
LAMPIRAN P:	Surat keterangan dari PT Kubota	135

BAB I

P E N D A H U L U A N

1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri baik jasa maupun manufaktur dewasa ini maju dengan pesatnya. Kemajuan yang pesat tersebut di samping mampu mendorong pertumbuhan ekonomi pada sisi lain juga menimbulkan persaingan yang cukup kuat antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain, sehingga perusahaan betul-betul dituntut untuk bekerja keras agar tidak tersisih dalam persaingan. Berbagai upaya yang dapat ditempuh misalnya melalui peningkatan mutu produk, pelayanan yang baik, kegiatan promosi yang gencar, penguasaan saluran distribusi serta harga yang bersaing. Banyak perusahaan yang mampu menghasilkan suatu produk dalam jumlah yang besar tetapi mengalami kesulitan dalam memasarkan produk tersebut kepada konsumen. Perusahaan harus dapat merumuskan strategi pemasaran yang tepat agar produk yang telah dihasilkan sampai ke tangan konsumen dengan cepat serta kepuasan konsumen dapat terpenuhi.

Strategi pemasaran merupakan suatu rangkaian kegiatan yang terdiri dari kebijakan-kebijakan terhadap komponen

bauran pemasaran (marketing mix) untuk mempengaruhi konsumen dalam melakukan pembelian. Sering kali kebijakan-kebijakan yang telah dirumuskan sudah tidak efektif lagi untuk mencapai sasaran karena sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal yang selalu berkembang. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk senantiasa mengevaluasi strategi yang telah dirumuskan agar dapat mencapai sasaran secara efektif. Demikian juga halnya dengan PT Kubota Indonesia sebagai perusahaan yang telah lama bergerak dalam industri mesin diesel, apakah strategi yang digunakan masih mampu mengakomodasi perubahan-perubahan baik internal maupun eksternal yang begitu cepat.

Sudah sejak tahun 60-an mesin diesel Kubota pertama kali dipasarkan di Indonesia oleh PT GARUDA DIESEL yang berkedudukan di Jakarta dan CV KARYA HIDUP SENTOSA yang berkedudukan di Yogyakarta. Seiring dengan kemajuan pasar di Indonesia dan adanya kebijakan pemerintah dalam bidang pengembangan industri, maka kedua perusahaan tersebut bekerja sama dengan dua perusahaan swasta Jepang yaitu KUBOTA CORPORATION sebagai supplier dan KINSHO MATACHI CORPORATION sebagai importirnya, mendirikan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri

mesin diesel untuk penggerak alat-alat pertanian yaitu PT KUBOTA INDONESIA pada tanggal 17 Juni 1972 di Semarang. PT Kubota Indonesia merupakan perusahaan patungan antara swasta nasional dengan swasta asing. Perbandingan modal yang dimiliki adalah 67% pihak Jepang dan 33% pihak Indonesia.

Konsumen PT Kubota Indonesia pada mulanya adalah para petani dan nelayan yaitu digunakan untuk penggerak alat-alat pertanian, namun dalam perkembangannya produk Kubota juga banyak digunakan untuk bidang electrical and welding generator. Dalam industri mesin diesel PT Kubota Indonesia tidak lepas dari adanya persaingan baik produk dalam negeri maupun luar negeri. Data yang diperoleh dari PT Kubota Indonesia dalam 5 tahun terakhir yaitu sejak tahun 1991 menunjukkan volume penjualan total mengalami fluktuasi yang mengarah ke penurunan (lihat tabel 3.8). Dalam kurun waktu 5 tahun tersebut manajemen tentu saja telah melakukan beberapa kebijakan baik terhadap produk, harga maupun promosi dan distribusi, namun pangsa pasar yang dapat dikuasai tetap kecil.

Di samping kebijakan internal pada sisi lain pemerintah telah melakukan deregulasi antara lain menghapuskan daftar negatif investasi (DNI) di bidang motor diesel.

Akibatnya banyak merk baru yang masuk ke Indonesia terutama dari RRC dengan harga jual 35% lebih rendah dibanding produk-produk Kubota maupun produk dari Jepang lainnya. Produk-produk dari RRC masuk ke Indonesia sekitar tahun 1990 dalam kondisi built up dan sampai saat ini ternyata mampu menguasai pasar motor diesel di Indonesia dengan pangsa pasarnya 60% lebih (lihat tabel 3.4). Kebijakan lain yang dilakukan pemerintah dalam industri mesin diesel adalah kebijakan untuk mengurangi import bahan baku yaitu dengan dikeluarkannya SK Menteri Perindustrian No: 165/M/SK/1986 yang mengharuskan industri mesin diesel menggunakan 88% komponen nasional. Sampai saat ini PT Kubota Indonesia baru mencapai ratio penggunaan 57%. Penggunaan komponen nasional 88% memiliki konsekuensi terhadap biaya produksi, karena harga komponen nasional jauh lebih tinggi dibanding harga import dan kualitas komponen nasional juga masih diragukan.

Fenomena ini menarik untuk dikaji sebab PT Kubota yang telah berpengalaman cukup lama dalam mesin diesel ternyata telah tergeser oleh produk-produk RRC. Apakah kebijakan internal perusahaan belum mampu secara efektif dalam menghadapi pesaing, ataukah karena faktor eksternal

seperti kekuatan pesaing yang begitu kuat atau karena kondisi ekonomi makro yang kurang menguntungkan atau semata-mata kebijakan pemerintah yang dapat mengancam perusahaan. Kemudian strategi apa yang dapat dirumuskan untuk meningkatkan volume penjualan tersebut.

1.2 Perumusan Masalah

Kebijakan deregulasi yang telah mendorong masuknya mesin diesel di Indonesia dalam kondisi built up dan harga yang murah, menambah maraknya persaingan mesin diesel di Indonesia. Persaingan tersebut mungkin akan lebih tajam lagi jika pasar bebas ASEAN (AFTA) telah berlangsung, karena akan semakin banyak lagi produk-produk luar negeri yang masuk ke Indonesia. Permasalahannya adalah: PT Kubota Indonesia yang telah berpengalaman hampir 25 tahun dalam industri mesin diesel hanya dapat menguasai pangsa pasar yang relatif kecil, sementara produk-produk RRC yang baru masuk ke Indonesia kurang lebih 5 tahun yang lalu pangsa pasarnya 60% lebih. Rendahnya penguasaan pangsa pasar PT Kubota ini perlu ditelusuri antara lain:

- a. Seberapa besar kebijakan bauran pemasaran yang telah dilakukan mampu meningkatkan volume penjualan?

- b. Alternatif pengembangan strategi pemasaran apakah yang dapat dirumuskan untuk meningkatkan pangsa pasar dan mengantisipasi persaingan yang semakin tajam?

1.3 Tujuan dan kegunaan

1.3.1 Tujuan

Tujuan diadakan penelitian adalah:

- a. Untuk mengetahui seberapa besar kebijakan bauran pemasaran mampu meningkatkan volume penjualan.
- b. Untuk mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan strategi pemasaran PT Kubota Indonesia.
- c. Untuk mengidentifikasikan peluang dan ancaman PT Kubota Indonesia dalam industri mesin diesel.
- d. Untuk merumuskan pengembangan strategi pemasaran PT Kubota Indonesia agar dapat meningkatkan pangsa pasar.

1.3.2 Kegunaan

Dengan penelitian ini diharapkan agar:

- a. Dapat digunakan sebagai salah satu alternatif bagi PT Kubota Indonesia dalam upaya meningkatkan pangsa pasar.

- b. Dapat mendorong pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan usaha PT Kubota Indonesia sehingga dapat menciptakan atau memperluas kesempatan kerja/peningkatan pendapatan bagi karyawan PT Kubota Indonesia khususnya.
- c. Dapat digunakan sebagai bahan informasi dalam mengkaji praktek-praktek strategi pemasaran sehingga dapat memformulasikan konsep-konsep strategi pemasaran yang sesuai dengan kebutuhan di Indonesia.

1.4 Metode penelitian

1. Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data adalah wawancara dengan 5 direktur PT Kubota dan 5 pemilik dealer mesin diesel di Semarang dan Surakarta.

2. Teknik analisis

Teknik analisis yang digunakan adalah:

- a. Analisis regresi berganda
- b. Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Telaah pustaka

2.1.1 Proses perumusan strategi pemasaran

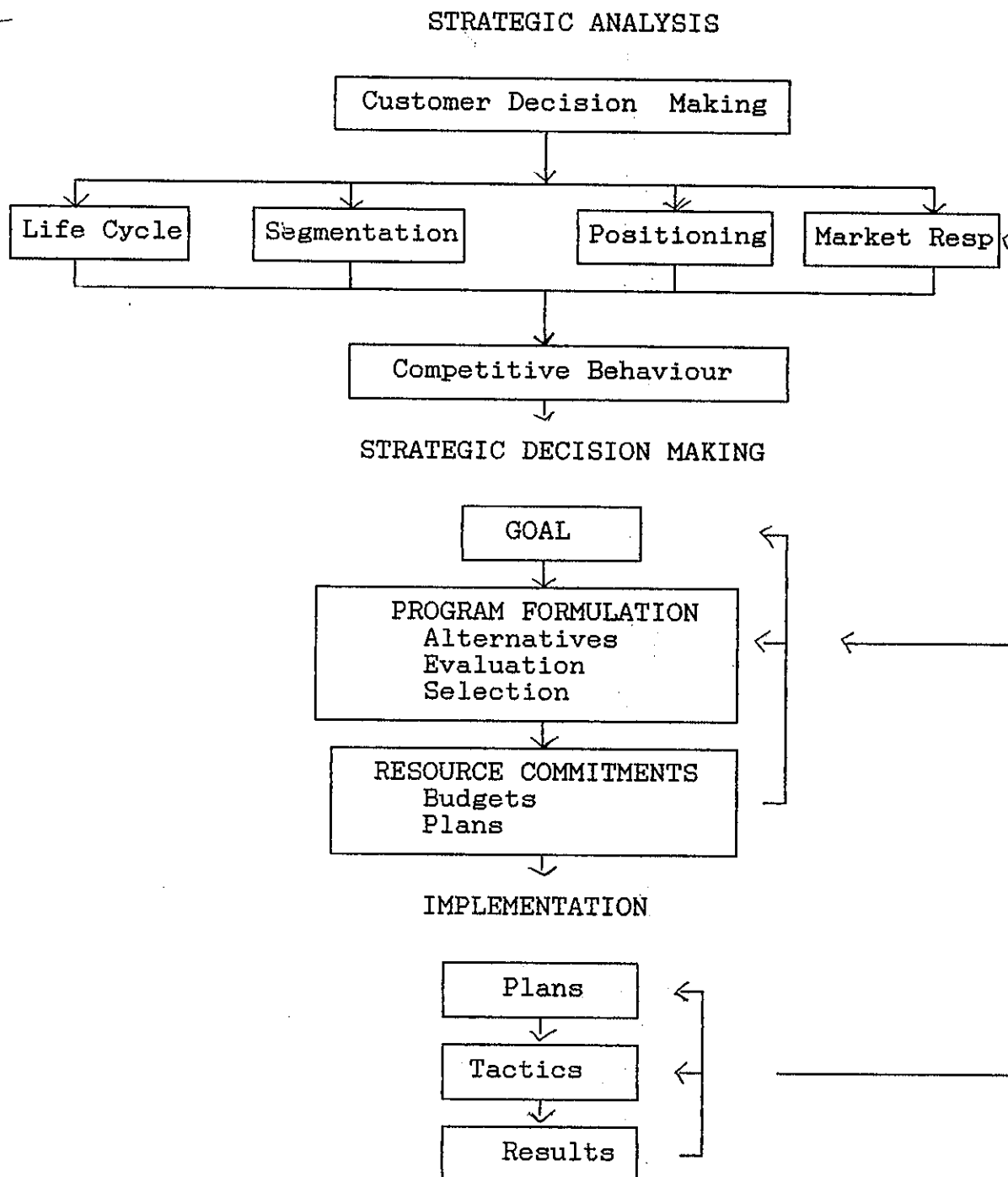
Proses perumusan strategi pemasaran disusun melalui tiga tahapan yaitu analisis strategik, pengambilan keputusan strategik dan implementasi. Analisis strategik harus diselesaikan sebelum keputusan dibuat atau sebelum program diimplementasikan, karena selain hal itu mengandung resiko bagi perusahaan, pemegang saham dan masyarakat juga sumberdaya-sumberdaya akan digunakan secara tidak efisien. Analisis yang seksama terhadap siklus hidup produk, segmentasi, respon pasar dan penempatan produk akan memberikan dasar yang kuat terhadap pengambilan keputusan dan rumusan strategi. Penyusunan model perilaku bersaing membutuhkan pengintegrasian yang mendasari suatu kejadian ke suatu pemahaman yang lengkap terhadap strategi pemasaran.

Setelah analisis secara komprehensif diselesaikan, tahapan selanjutnya adalah menyusun pengambilan keputusan strategik yang efektif yang meliputi spesifikasi tujuan, rumusan program, ketersediaan

sumberdaya dan perencanaan yang mendetail. Agar dapat mengimplementasikan rencana-rencana strategik, perlu diterjemahkan strategi-strategi ke dalam taktik-taktik secara detail.

Proses pengendalian dilakukan sebagai feedback untuk mendapatkan revisi baik dalam taktik, modifikasi dari tujuan semula maupun strateginya. Secara sederhana proses formulasi strategi pemasaran dapat digambarkan pada gambar 2.1 sebagai berikut:

Gambar 2.1
Proses Formulasi Strategi Pemasaran

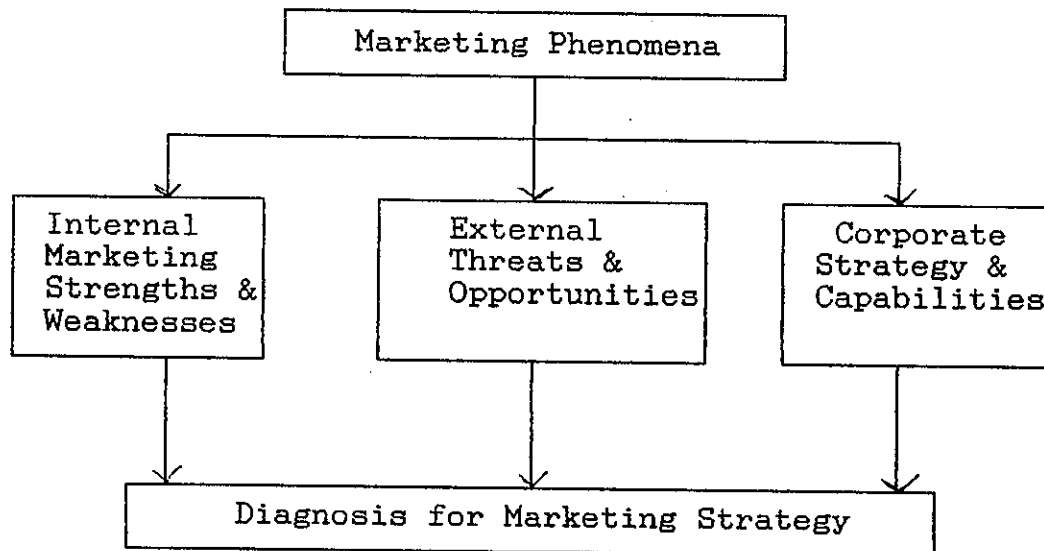


Sumber: Glen L. Urban, *Advanced Marketing Strategy*, 1991

2.1.2 Analisis dan diagnosis

Langkah awal dalam pengembangan strategi pemasaran adalah melakukan suatu diagnosa secara komprehensif terhadap fenomena marketing seperti pengambilan keputusan pelanggan, posisi dalam siklus hidup produk, segmentasi, posisioning, respon pasar dan perilaku persaingan. Dari hasil diagnosis tersebut dapat diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan serta ancaman dan peluang yang mungkin timbul. Selanjutnya hasil diagnosis tersebut dikaitkan dengan kemampuan perusahaan, strategi perusahaan dan kendala yang ada di dalam perusahaan sehingga proses perumusan pengembangan strategi pemasaran menjadi lebih pas untuk menghadapi pasar yang relatif sangat variatif. Secara sederhana dapat digambarkan dalam gambar 2.2 sebagai berikut:

Gambar 2.2
Proses Analisis dan Diagnosis



Sumber: Glen L. Urban, *Advanced Marketing Strategy*, 1991

2.1.3 Analisis posisi bisnis (SWOT Analisis)

Untuk mengetahui posisi bisnis perlu dilakukan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang yang mungkin timbul. Salah satu alat analisis untuk tujuan tersebut yang banyak digunakan adalah analisis SWOT yang merupakan kepanjangan dari Strength, Weakness, Opportunity, Treath. Alat analisis ini berpedoman pada konsep dasar bahwa dalam perusahaan ada dua titik pandang yang selalu harus menjadi pusat perhatian manajemen yaitu bidang-bidang yang pada dasarnya berada dalam kendali manajemen (controllable)

dan bidang-bidang yang pada dasarnya ada di luar kendali manajemen (Uncontrollable).

Strength dan Weakness adalah faktor-faktor atau elemen-elemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen (internal & controllable). Glen L. Urban dalam Advanced Marketing Strategy memberikan rincian elemen-elemen strategic success factor untuk marketing variables antara lain:

- Distribution coverage, delivery speed and prominence
- Cooperative trade relation
- Advertising budget and copy effectiveness
- Promotion magnitude and impact
- Sales force size and productivity
- Customer service and feedback
- High product quality
- Patent protection
- Low product cost
- Ability to deliver high value to user
- Large marketing resource budget

Sedangkan Opportunity dan Threat adalah elemen yang ada di luar kendali manajemen (External & Uncontrollable).

Elemen-elemen yang merupakan ancaman antara lain:

- Reactions from existing competition
- Decreased entry costs
- Price/promotion war
- Technological change
- Material availability and supplier prices
- Regulatory changes
- Political/social changes
- Increasing power of buyers
- Inflation

Sedangkan elemen-elemen kesempatan antara lain:

- Growth of market
- Technological change
- Few or weak competitors
- Vulnerable to entry
- High margin
- Political, economic, social trends
- High response to sales, advertising, promotion

Pemahaman terhadap kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang dengan pedoman sebagai berikut:

(Sukristono, 1992:202)

Kekuatan (Strengths) adalah lebih tingginya kompetensi internal yang dimiliki organisasi dalam arti bila dibandingkan dengan pesaingnya.

Kelemahan (Weaknesses) adalah suatu keadaan organisasi yang cenderung menurun kompetensinya dalam arti bila dibandingkan dengan pesaingnya.

Kesempatan (Opportunities) adalah kondisi yang terjadi karena perpaduan antara keadaan, waktu dan tempat yang menyebabkan suatu kegiatan organisasi akan memungkinkan diperolehnya manfaat yang berarti.

Tantangan (Threats) adalah suatu kemungkinan kejadian yang apabila terjadi akan mengakibatkan kerugian pada organisasi.

Salah satu cara untuk menggambarkan analisis SWOT secara lebih konklusif yaitu dengan identifikasi SWOT dalam suatu diagram ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile) dan diagram SAP (Strategic Advantage Profile), sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih operasional untuk merumuskan langkah-langkah pengembangannya.

1. Teknik/Matriks ETOP

Konsep dasar matriks ETOP adalah bahwa perusahaan akan berhasil bila mengembangkan diri dalam industri dengan lingkungan yang menyajikan peluang sukses dan resiko gagal yang proporsional. Dengan pendekatan ini perusahaan dinilai berdasarkan dua variable utama yaitu: Environmental opportunity dan Environment Threats. Evaluasi atas elemen-elemen peluang (EOE) dan elemen ancaman (ETE) yang dijadikan kreteria ini dapat dibuat dalam suatu bentuk skala tertentu dengan bobot kepentingan masing-masing kreteria. Besar kecilnya bobot mencerminkan tingkat pentingnya elemen elemen yang diidentifikasi dalam industri yang bersangkutan. Jumlah keseluruhan bobot dari elemen-elemen yang diidentifikasi adalah 1 (satu) atau seratus persen. Sedangkan besar kecilnya nilai mencerminkan tingkat ancaman atau peluang terhadap pertumbuhan organisasi bisnis. Sedangkan pembuatan skala dapat menggunakan metode tertentu yang lazim dalam penelitian sosial. Ada empat teknik penyusunan skala yang banyak digunakan dalam penelitian sosial yaitu: (Singarimbun, 1995:113)

a. Metode Bogardus

Pada mulanya skala ini berusaha untuk mengukur tingkat kesediaan orang kulit putih untuk berhubungan dengan orang Negro, namun dengan perubahan tertentu metode ini juga dapat digunakan untuk mengukur sikap politik, hubungan orang tua dengan anak dan aplikasi lainnya.

b. Metode Thurstone

Skala yang disusun dengan metode ini disusun sedemikian rupa sehingga interval antar urutan dalam skala mendekati interval yang sama besarnya.

c. Metode Guttman atau metode skalogram

Metode ini didasarkan pada kenyataan bahwa relevansi tiap-tiap indikator terhadap variable adalah berbeda, satu indikator mungkin lebih dapat mengukur variabel tersebut dengan lebih tepat. Yang dipertahankan dalam metode ini adalah ketunggalan dimensi (unidimensionality) artinya skala sebaiknya hanya mengukur satu dimensi saja dari variabel yang memiliki beberapa dimensi.

d. Metode perbedaan semantik

Skala perbedaan semantik berusaha mengukur arti obyek

atau konsep bagi seorang responden. Responden diminta untuk menilaisuatu obyek atau konsep pada suatu skala yang mempunyai dua ajektif yang bertentangan. Skala bipolar ini mengandung unsur evaluasi (bagus-buruk, berguna-tidak berguna, bersih-kotor), unsur potensi (kuat-lemah, berat-ringan, besar-kecil) dan unsur aktivitas (aktif-pasip, cepat-lambat, panas-dingin) Sebagai contoh untuk mengukur sikap petani tentang program bimas dapat disusun skala perbedaan semantik sebagai berikut:

5		1
Baik	----- ----- ----- ----- -----	Buruk
Berguna	----- ----- ----- ----- -----	tidak berguna
Ringan	----- ----- ----- ----- -----	Berat
Aktif	----- ----- ----- ----- -----	Pasif
Cepat	----- ----- ----- ----- -----	Lambat

Agar lebih jelas berikut ini diberikan contoh bobot dan nilai dari masing-masing variabel sebagai berikut:

Environmental Opportunity:

EOE	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Luas pasar	0,35	2	0,70
Pertumbuhan pasar	0,25	3	0,75
Peraturan pemerintah	0,10	4	0,40
Teknologi	0,30	1	0,30
-----		-----	
1,00		2,15	

Environment Threat:

EOE	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Persaingan	0,25	2	0,50
Peraturan Pemerintah	0,30	3	0,90
Kondisi ekonomi	0,20	4	0,80
Teknologi	0,25	1	0,25
-----		-----	
1,00		2,45	

Berdasarkan analisis yang dilakukan, matriks ETOP perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.3
Matriks ETOP

2. Teknik Analisis SAP

Analisis ini diperlukan agar perusahaan dapat mengetahui keunggulan strategis perusahaan (Strategic Advantage Profile). Pada dasarnya analisis profil perusahaan terdiri dari 2 (dua) tahapan pokok yakni: (Suwarsono, 1994:86)

a. Identifikasi variabel internal

Pada tahapan ini manajemen berusaha untuk mengetahui secara mendalam komponen variable internal yang secara strategis bertanggung jawab terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan. Pendekatan yang dapat dilakukan untuk keperluan tersebut antara lain:

- Pendekatan fungsional
- Pendekatan rantai nilai
- Pendekatan unit keunggulan bersaing
- Pendekatan PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)
- Pendekatan 7 S (Structure, Strategy, Staff, Style, System, Skill dan Share Value)

Setelah menggunakan pendekatan yang sesuai untuk perusahaan tersebut, maka selanjutnya manajemen menentukan bobot pentingnya setiap variable tersebut.

b. Evaluasi terhadap komponen-komponen tersebut.

Penilaian terhadap variable atau komponen-komponen internal diperlukan standar dalam penentuan apakah sejumlah variable termasuk kekuatan atau kelemahan. Pendekatan yang dapat digunakan untuk keperluan tersebut antara lain:

- Perbandingan dengan kinerja dan kompetensi masa lalu
- Pendekatan evolusi produk
- Perbandingan dengan pesaing
- Faktor kunci keberhasilan industri

Setelah menentukan pendekatan yang sesuai, misalnya digunakan pendekatan perbandingan dengan pesaing, maka selanjutnya manajemen melakukan penilaian dengan skala tertentu misalnya: (Sukristono, 1992:265):

Nilai A

Diartikan suatu aspek/variable dapat memiliki salah satu keadaan berikut:

- paling baik dalam industri
- kualitas tertinggi
- jelas memiliki kedudukan kepemimpinan dalam industri
- pasok yang cukup banyak

Nilai B

Diartikan suatu aspek/variable dapat memiliki salah satu keadaan berikut:

- di atas rata-rata
- lebih baik dari umumnya
- kualitas baik

Nilai C

Diartikan suatu aspek/variable dapat memiliki salah satu keadaan berikut:

- rata-rata dalam industri
- dapat diterima
- dapat dilangsungkan
- pada saat sekarang tidak merupakan masalah

Nilai D

Diartikan suatu aspek/variable dapat memiliki salah satu keadaan berikut:

- kadang-kadang menimbulkan masalah
- tidak terjadi perbaikan
- kualitas cukup

Nilai E

Diartikan suatu aspek/variable dapat memiliki salah satu keadaan berikut:

- keadaan paling buruk dalam industri
- mengalami masalah terus menerus
- betul-betul tidak baik
- memerlukan banyak perhatian

Dalam memberikan penilaian tidak harus dengan huruf A, B, C, D, E seperti di atas, tetapi dapat juga menggunakan skala seperti yang dijelaskan sebelumnya.

Setelah melakukan analisis internal, maka posisi persaingan suatu perusahaan dalam industri akan menempati salah satu posisi berikut: (Kotler, 1994:421)

- 1) Posisi persaingan unggul (dominant)
- 2) Posisi persaingan kuat (strong)
- 3) Posisi persaingan mendukung, aman (favourable)
- 4) Posisi persaingan bertahan (tenable)
- 5) Posisi persaingan lemah (weak)
- 6) Posisi persaingan hilang harapan (avoid)

Setelah dapat menentukan ETOP dan SAP dari perusahaan yang dianalisis, rangkuman analisis posisi yang disusun disajikan dalam suatu matriks ETOP dan SAP untuk menggambarkan alternatif kebijakan yang dapat disarankan untuk perusahaan tersebut. Alternatifnya akan muncul sebagai dinyatakan dalam matrik posisi SWOT berikut:

Gambar 2.4
Matriks Posisi SWOT perusahaan

S A P	ideal	mature	specula- tif	trouble
Dominant position	I	I	I	I
Strong position	I	I	I	I
Favourable position	I	I	I	D
Tenable position	I	I	D	D
Weak position	I	D	D	D
Avoid position	D	D	D	D

Sumber: Suwarsono, 1994, Manajemen Strategik (Modifikasi)

I: Invest D: Divest

2.1.4 Analisis posisi bisnis yang lain

Di samping matriks ETOP dan SAP seperti dijelaskan di atas, masih banyak teknik untuk menggambarkan posisi perusahaan dilihat dari sudut pandang kekuatan dan kelemahan (internal) serta ancaman dan peluang (eksternal), paling tidak masih ada tiga alat analisa untuk menggambarkan posisi pasar perusahaan yaitu: (Suwarsono, 1994:107)

- Matriks pertumbuhan pangsa pasar (MPPP)
- Matriks daya tarik industri (MDTI)
- Matriks daur hidup industri (MKDI)

Esensi matriks MPPP terletak pada usahanya untuk mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman usaha (bisnis portofolio) yang dimiliki. MPPP tidak melihat perusahaan sebagai satu kesatuan (entitas) yang utuh, tetapi berusaha terlebih dahulu melakukan disagresi (dekomposisi) menjadi berbagai jenis usaha strategik (SBU). Matriks pertumbuhan pangsa pasar (MPPP) memiliki kelemahan antara lain karena hanya mengukur tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar, padahal masih banyak variable lain diluar dua variable tersebut yang digunakan dalam MPPP yang dapat menjadi penentu munculnya peluang bisnis dan kekuatan perusahaan. Oleh karena itu dikembangkanlah Matriks daya tarik industri sebagai pengembangan dari matriks MPPP.

Matriks daya tarik industri dapat disusun setelah manajemen (biasanya dibantu konsultan) mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian (assessment) pada variable internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki. Prosedur dan urutan teknik penyusunan MDTI adalah sbb: (Suwarsono, 1994:134)

Posisi sekarang

1. Identifikasi variabel internal dan eksternal yang signifikan
2. Penilaian variabel eksternal
3. Penilaian variabel internal
4. Penentuan posisi

Posisi masa depan

5. Prediksi variabel internal dan eksternal (jika ada perubahan)
6. Prakiraan kecenderungan variabel eksternal
7. Prakiraan kecenderungan variabel internal
8. Prakiraan posisi bisnis
9. Perumusan strategi

Proses penilaian dan pembobotan variabel internal dan eksternal identik dengan penilaian dan pembobotan dalam matriks ETOP dan SAP.

Beberapa alternatif Strategi berdasarkan analisis Daya Tarik Industri dan posisi bisnis adalah sbb:
(Sukristono, 1992:361)

- 1) Strategi bertahan (Holding strategy)
- 2) Strategi untuk penetrasi (Penetration strategy)

- 3) Strategi penguatan (Strengthening strategy)
- 4) Strategi pengurangan (Harvesting strategy)
- 5) Strategi pelepasan atau penarikan (Divestment or withdrawal strategy)

2.1.5 Strategi korporasi

Setelah perusahaan mengenali keunggulan dan kelemahan yang dimiliki yang disiapkan untuk mengeksploitasi peluang dan mengurangi ancaman, sesuai arahan misi perusahaan yang telah dirumuskan kemudian disusunlah perencanaan strategi.

Perencanaan strategi tingkat korporasi biasanya digunakan sebagai arahan dasar, pedoman, sinkronisasi dan koordinasi berbagai strategi tingkat unit usaha yang dimiliki dan strategi fungsional yang disusun. Berbagai strategi korporasi yang dapat disusun adalah: (Suwarsono, 1994:184)

* Strategi pertumbuhan yang meliputi:

- Konsentrasi
- Perluasan pasar
- Pengembangan produk
- Integrasi horisontal
- Integrasi vertikal
- Diversifikasi konsentrik

- Diversifikasi konglomerasi

- * Penyehatan strategik (strategic turnaround)
- * Penyehatan operasional (operating turnaround)
- * Strategi Divestasi

Agak berbeda dengan rumusan Glueck yang membagi strategi korporasi menjadi strategi utama yaitu: (Glueck, 1994:214)

- * Strategi pertumbuhan stabil
- * Strategi pertumbuhan
- * Strategi pengurangan dan strategi mengubah haluan.
- * Strategi kombinasi

Selanjutnya masing-masing strategi dasar tersebut dapat disusun menjadi berbagai variasi strategi.

Keputusan pilihan strategi dipengaruhi oleh empat faktor pemilihan manajemen yaitu:

- Persepsi pimpinan terhadap ketergantungan faktor-faktor lingkungan.
- Sikap pimpinan terhadap resiko
- Kesadaran pimpinan terhadap strategi perusahaan pada masa lampau
- Hubungan antara kekuasaan pimpinan dan struktur organisasi.

2.1.6 Merancang strategi pemasaran

Berdasarkan analisis posisi perusahaan dan perilakunya dalam industri, apakah sebagai market leader, market challenger, market follower atau hanya sekedar market nicher, maka tugas manajemen selanjutnya adalah menentukan strategi pemasaran yang spesifik yaitu: (Kotler, 1994:422)

a. Strategi pemimpin pasar yang meliputi:

* Mengembangkan pasar keseluruhan melalui:

- Mencari pemakai baru
- Menampilkan kegunaan baru
- Penggunaan yang lebih banyak

* Melindungi pangsa pasar melalui:

- Pertahanan sisi
- Pertahanan aktif mendahului
- Pertahanan serang balas
- Pertahanan mobil
- Aksi penciutan

* Mengembangkan pangsa pasar

b. Strategi penantang pasar dengan strategi penyerangan:

- Serangan frontal
- Serangan melambung

- Serangan mengepung
- Serangan lintas
- Serangan gerilya

Beberapa strategi penyerangan yang spesifik bagi perusahaan penantang pasar antara lain:

- * Strategi pemotongan harga
- * Strategi produk yang lebih murah
- * Strategi produk presitse
- * Strategi pengembang biakan produk
- * Strategi inovasi produk
- * Strategi penyempurnaan jasa pelayanan
- * Strategi inovasi distribusi
- * Strategi penekanan biaya produksi
- * Strategi promosi yang intensif

c. Strategi pengikut pasar meliputi:

- Mengikuti dari dekat
- Mengikuti dari jauh
- Mengikuti secara selektif

d. Strategi Market-Nicher

Gagasan pokok dalam penggarap relung pasar adalah

SPESIALISASI. Perusahaan harus mempunyai keahlian khas dalam hal pasar, konsumen, lini produk dalam bauran pasarnya, misalnya:

- Melayani pelanggan khusus
- Melayani daerah geografi tertentu
- Spesialis pemakai akhir
- Spesialis mutu atau harga tertentu
- Spesialis produk dengan sifat khusus
- Spesialis kerja pesanan

2.2 Telaah penelitian terdahulu

Hasil penelitian yang dapat digunakan sebagai bahan kajian dalam penyusunan tesis ini antara lain penelitian Andi Asdar S.J yang dipublikasikan oleh BP IPWI Jakarta, pada tahun 1995 dengan judul Strategi promosi dan distribusi pemasaran cat dalam peningkatan penjualan. Penelitian ini lebih menekankan pada pengaruh promosi dan distribusi terhadap peningkatan penjualan. Data yang digunakan data time series tahun 1989 sampai dengan tahun 1994 dengan model Regresi yang digunakan adalah sbb:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Y = Penjualan dalam satuan rupiah juta

X₁ = Biaya promosi dalam satuan rupiah juta

X₂ = Biaya Distribusi dalam satuan rupiah juta

Hasil Regresinya adalah:

$$Y = (858,62) + 7,19X_1 + 5,29X_2$$
$$(2,77) \quad (2,80)$$

$$r = 0.95$$

$$r^2 = 0.9025$$

Dengan pengujian statistik kedua variabel (promosi dan distribusi) significant terhadap peningkatan penjualan. Artinya peningkatan penjualan dipengaruhi oleh peningkatan biaya promosi dan distribusi.

Jika dikaitkan dengan konsep bauran pemasaran (marketing mix), penelitian tersebut mempunyai kelemahan yaitu mengabaikan variabel produk dan variabel harga. Harga cat dan kualitas cat misalnya nampaknya sulit untuk dipisahkan dari terjadinya peningkatan penjualan. Oleh karena itu dalam kasus perusahaan cat tersebut, sebaiknya untuk mengukur peningkatan penjualan digunakan keempat variabel dari konsep marketing mix secara terpadu yaitu produk, harga, promosi dan distribusi sebagai variabel independennya. Di samping itu kelemahan yang lain adalah penggunaan data biaya promosi dan biaya distribusi dengan satuan rupiah adalah berpotensi terjadinya bias data, karena kenaikan biaya promosi maupun kenaikan biaya

distribusi belum tentu diikuti oleh kenaikan kegiatannya. Mungkin saja kenaikan biaya tersebut terjadi karena kenaikan tarif semata-mata, sehingga kenaikan biaya tersebut menjadi tidak relevan jika dikaitkan dengan kenaikan volume penjualan.

2.3 Kerangka pemikiran teoritis

Mengacu pada konsep-konsep penyusunan dan pengembangan strategi serta penentuan posisi bisnis, maka dalam rangka perumusan pengembangan strategi pemasaran PT Kubota Indonesia digunakan kerangka pemikiran sbb:

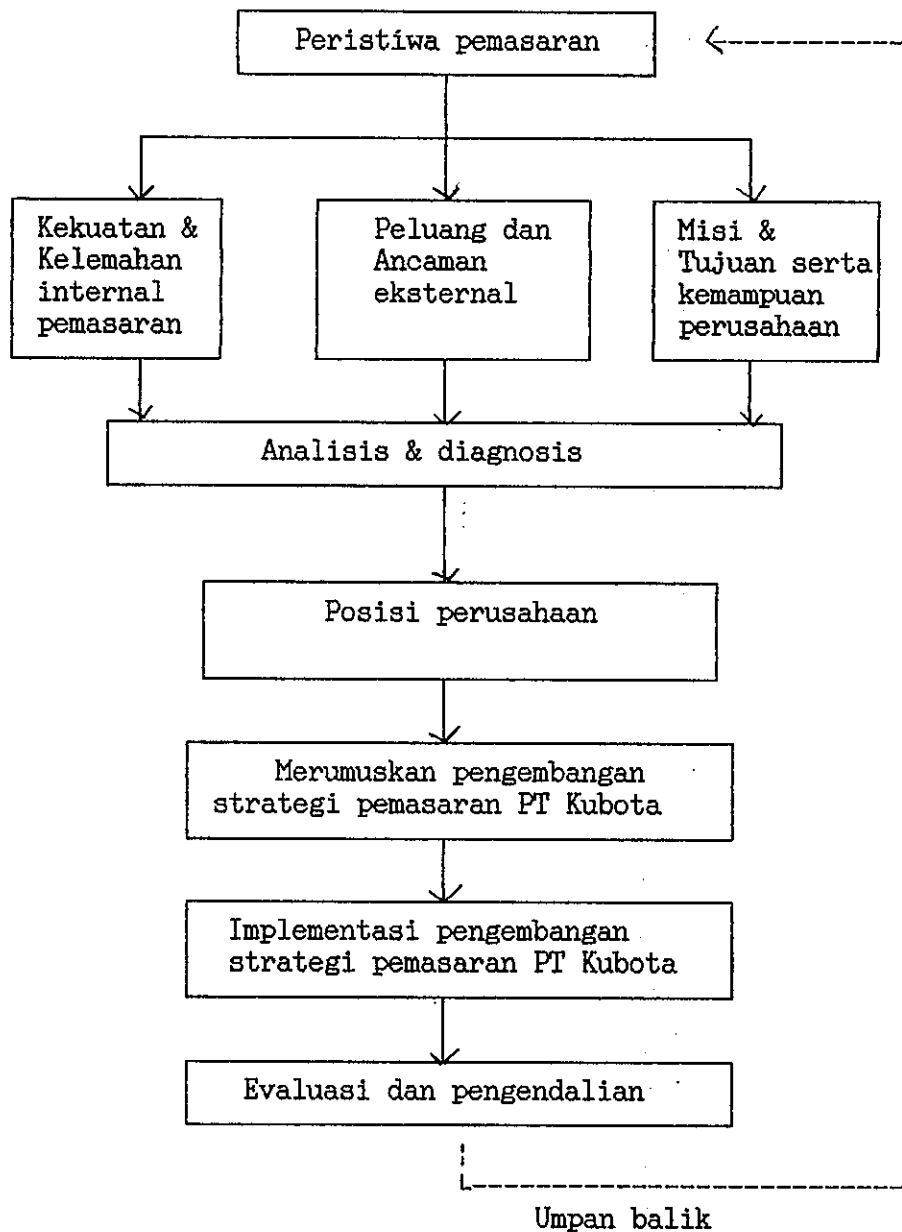
- a. Dari peristiwa pemasaran yang terjadi selanjutnya dianalisis dan diagnosis faktor-faktor eksternal seperti peraturan pemerintah, pertumbuhan pasar, luas pasar, perubahan teknologi dll sehingga akan memperoleh gambaran tentang peluang dan ancaman PT Kubota Indonesia.
- b. Menganalisis dan mendiagnosis sistem pemasaran yang telah digunakan oleh PT Kubota Indonesia sehingga akan memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan PT Kubota Indonesia.
- c. Misi dan tujuan perusahaan serta kemampuan fungsional yang lain seperti keuangan, sumber daya manusia dan

kemampuan produksi harus dipertimbangkan sebagai pembatas (constrain) dalam perumusan pengembangan strategi pemasaran.

- d. Berdasarkan posisi perusahaan, selanjutnya dapat dirumuskan pengembangan strategi pemasaran yang sesuai.
- e. Implementasi terhadap rumusan strategi yang telah disusun agar dapat beroperasi secara optimal.
- f. Evaluasi dan pengendalian terhadap program pengembangan strategi pemasaran yang diterapkan.
- g. Siklus tersebut berjalan secara terus menerus atau kontinue menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi dan adanya feedback dari seluruh tahapan sehingga selalu dapat merumuskan strategi pemasaran yang dinamis.

Secara sederhana dapat digambarkan seperti pada gambar 2.5 berikut:

Gambar 2.5
Kerangka Proses Perumusan Pengembangan Strategi
Pemasaran PT Kubota Indonesia



BAB III

PAPARAN KASUS

3.1 Gambaran umum PT Kubota Indonesia

PT. KUBOTA INDONESIA merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam industri mesin diesel untuk memenuhi berbagai keperluan seperti peralatan pertanian, pengangkutan, home industry dan konstruksi. Perusahaan dalam produksinya hanya melakukan perakitan (assembling). Untuk perakitan tersebut perusahaan menggolongkan produknya menjadi dua yaitu Completely Knocked Down (CKD) dan Completely Built Up (CBU). Sedangkan dalam pemenuhan komponen utamanya, perusahaan langsung mengimpor dari Jepang. Hasil produksinya dapat dibagi menjadi beberapa type, yaitu:

- Type KND (Kubota New Diesel).
- Type ER (Engine Radiator).
- Type RD (Raksasa Diesel).

Untuk kepentingan pertanian, perusahaan memproduksi berbagai macam mesin diesel dengan fungsi sebagai penggerak alat pemecah gabah, pembersih beras (sosoh), irigasi dan traktor tangan. Sedangkan untuk kepentingan home industry, perusahaan memproduksi mesin diesel yang

berfungsi sebagai pembangkit tenaga listrik. Selain itu, untuk kepentingan transportasi perusahaan memproduksi mesin diesel tempel yang sering digunakan oleh nelayan, serta pengangkutan antar daerah yang melewati sungai seperti yang digunakan di Kalimantan. Sedangkan untuk kepentingan konstruksi perusahaan hanya memproduksi mesin diesel yang dapat digunakan untuk mengaduk beton, pompa air dan kompresor.

Sampai dengan tahun 1996 PT Kubota Indonesia setidaknya telah mendapatkan 12 penghargaan dari Pemerintah baik tingkat II/Kotamadya, tingkat I maupun pusat terutama dalam penghijauan dan petanaman serta kepedulian terhadap lingkungan.

3.2 Sumber dana

Perusahaan asing yang akan menanamkan modalnya di suatu negara biasanya akan mempertimbangkan beberapa faktor antara lain misalnya: stabilitas politik, pertumbuhan ekonomi yang tinggi, kesempatan pasar yang besar, geografi, kesatuan budaya, serta hambatan di bidang hukum, fisiograpik dan geokultural. Selanjutnya perusahaan mengelola sendiri distribusi produk-produk mereka melalui pembentukan perusahaan-perusahaan perakitan maupun manufakturing.

Namun dengan adanya larangan pemerintah Indonesia bagi perusahaan asing untuk melakukan kegiatan tersebut secara langsung, maka perusahaan induk di luar negeri mengadakan perjanjian dengan perusahaan nasional. Perjanjian ini menyangkut aspek manajemen, teknis, maupun ijin lisensi. Dengan demikian perusahaan asing tersebut dapat tetap turut menguasai perusahaan, dan kekuasaan yang mereka miliki tetap dipertahankan.

PT. Kubota Indonesia adalah sebuah perusahaan partnership. Sebagian besar sahamnya dimiliki oleh KUBOTA Ltd Jepang. Mereka menguasai aspek-aspek rancang bangun, perekayasaan, pembelanjaan, pemasaran, harga dan komponen. Struktur modal PT Kubota Indonesia pada saat ini adalah 67 % dari sahamnya dimiliki pihak Jepang dan 33% dimiliki pihak Indonesia. Susunan pemegang sahamnya adalah sebagai berikut:

- Kubota Corporation 44%
- Kinsho Mataichi Corporation 23%
- PT. Garuda Diesel 17,2%
- Karya Hidup Sentosa 15,8%

Dengan komposisi pendanaan seperti itu jelas sekali bahwa pihak Jepang akan memiliki banyak keuntungan.

Terutama yang berkaitan dengan masalah kebijakan. Untuk kepentingan perluasan usaha agar perusahaan mampu berbicara dalam pasar persaingan misalnya, dibutuhkan tambahan dana investasi yang besar. Sedangkan untuk memperoleh tambahan dana tersebut tidaklah mudah karena harus melalui proses panjang yang melibatkan para pemegang saham.

Apabila kita amati keadaan pasar pada saat ini, nampaknya sangat dibutuhkan adanya produk yang murah. Sehingga dapat terjangkau oleh para pembeli yang sebagian besar adalah masyarakat petani-nelayan berpenghasilan rendah. Produk yang dihasilkan PT. Kubota Indonesia walaupun memiliki kualitas tinggi, namun harganya relatif tinggi. Sehingga kurang memiliki daya tarik karena harganya tidak terjangkau oleh para konsumen. Akibatnya proyeksi penjualan yang dibuat sering tidak dapat tercapai dan mengakibatkan pertumbuhan penjualan sangat rendah.

3.3 Produksi

Produk utama yang dihasilkan oleh PT Kubota Indonesia adalah mesin diesel kapasitas 4,5 sampai dengan 30 HP. Kapasitas produksi tiap bulan 2500 unit atau kurang lebih 30000 unit per tahun. Sampai sekarang PT Kubota

Indonesia baru beroperasi rata-rata sekitar 67% dari kapasitas terpasangnya setiap tahun. Kapasitas yang menganggur bukan disebabkan karena perusahaan tidak mampu memproduksi pada kapasitas penuh, melainkan karena adanya kebijaksanaan dari pimpinan puncak bahwa perusahaan harus menyesuaikan produksi dengan target produksi dan target penjualan. Penyesuaian ini mengakibatkan meningkatnya biaya per unit produk. Sehingga perusahaan menanggung beban biaya tetap per unit produk yang lebih tinggi. Hal ini merupakan konsekuensi logis yang harus ditanggung perusahaan. Perusahaan berusaha menghindari menumpuknya stok barang jadi di gudang, karena kemungkinan beban biaya dan resikonya akan lebih besar.

Di samping itu adanya peraturan pemerintah yang mensyaratkan penggunaan 88% komponen lokal, menyebabkan perusahaan harus menanggung biaya produksi yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan karena harga komponen dalam negeri ternyata lebih mahal dari harga komponen yang diimpor. Sebagai akibatnya harga jual per unit produknya menjadi lebih tinggi. Pada saat ini PT Kubota Indonesia menentukan harga jual sebesar 148,77% dari harga CKD (material). Kebijakan ini dilakukan agar perusahaan tidak mengalami kerugian walaupun perusahaan memproduksi

di bawah kapasitas normal. Cara perhitungan harga jual per unit mesin/traktor, adalah sebagai berikut:

1) Harga CKD (material).....	100,00%
2) Bea masuk.....	10,00%
	----- +
Jumlah.....	110,00%
3) Biaya Produksi : $5\% \times 110\% = 5,50\%$	
4) Biaya Overhead : $5\% \times 110\% = 5,50\%$	
5) Biaya Penjualan: $5\% \times 110\% = 5,50\%$	
	----- +
Jumlah.....	16,50%
	----- +
Harga Pabrik -----	126,50%
6) Biaya bunga: $7\% \times 126,50\%$	8,85%
	----- +
Jumlah.....	135,25%
7) Keuntungan: $10\% \times 135,25\%$	13,52%
	----- +
Harga jual.....	148,77%
	=====

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, maka PT Kubota Indonesia dalam menghasilkan produknya lebih mengutamakan kualitas dari pada kuantitas. Hal ini untuk menjaga

reputasi yang telah dimiliki oleh perusahaan di mata pelanggannya. Dari hasil pengamatan yang dilakukan secara langsung baik pada saat perakitan maupun produk yang siap untuk di pasarkan, hasil produksinya memiliki kualitas yang sangat baik, karena semua proses perakitan dilakukan dengan menggunakan peralatan yang serba modern serta didukung oleh human resources dan quality control yang sangat baik. Kenyataan ini memungkinkan perusahaan mampu untuk bersaing, khususnya dari segi kualitas. Namun pada kenyataannya segi ini belum cukup mampu untuk mengangkat pertumbuhan pasar (penjualan) yang lebih baik dibandingkan dengan produk dari RRC yang memiliki kualitas yang lebih rendah.

3.4 Organisasi dan personalia

Pada awal berdirinya PT Kubota Indonesia hanya memiliki 40 orang karyawan. Seiring dengan perkembangan usahanya sampai saat ini perusahaan telah memiliki kurang lebih 331 karyawan dengan komposisi 97% adalah pria dan 3% wanita. Para karyawan bekerja selama 40 jam per minggu telah memperoleh fasilitas seperti: makanan tambahan, pakaian kerja, asbak dan rekreasi. PT Kubota Indonesia juga telah membentuk organisasi pekerja (Serikat Pekerja)

sebagai partner pengusaha dan sebagai sarana untuk memperjuangkan hak-hak anggotanya.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, PT Kubota Indonesia menggunakan struktur organisasi seperti pada gambar 3.1.

3.5 Pemasaran dan distribusi

Dalam penyaluran produk kepada konsumen, perusahaan menggunakan perantara yaitu Dealer dan ratusan Toko/Retailer, dengan kebijaksanaan harga sebagai berikut:

* Dari PT Kubota Indonesia kepada Dealer:

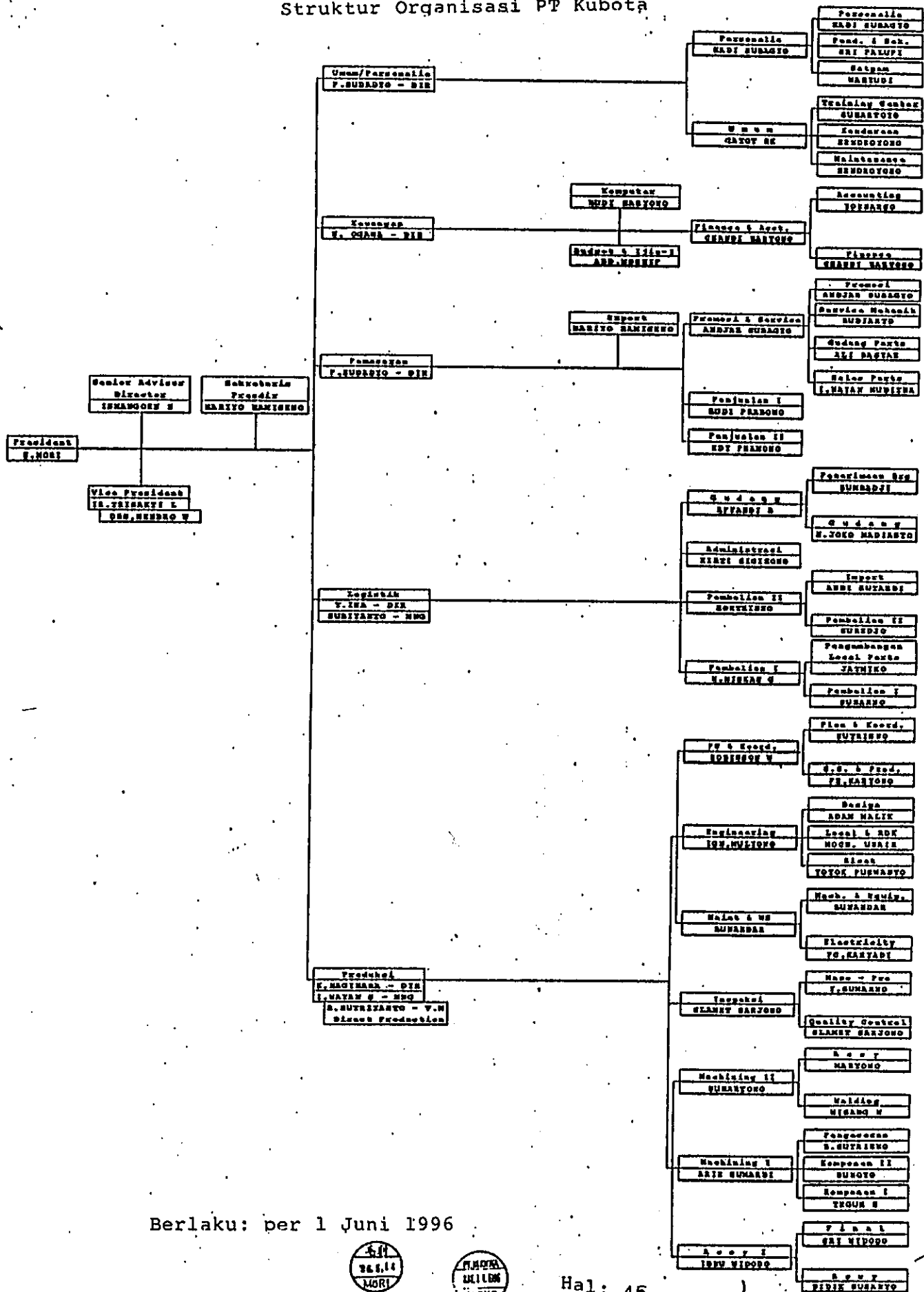
- Discount sebesar 15% dari harga pabrik
- Jatuh tempo pembayaran 60 hari

* Dari PT Kubota Indonesia kepada Toko:

- Discount sebesar 10% dari harga pabrik
- Jatuh tempo pembayaran 30 hari

Kebijaksanaan harga tersebut bersifat flexible, disesuaikan dengan kondisi setempat. Misalnya kepada Dealer baru pada daerah pemasaran baru, perusahaan bisa memberikan harga, discount maupun jatuh tempo pembayaran

Gambar: 3.1
Struktur Organisasi PT Kubota



Berlaku: per 1 Juni 1996

husus yang menguntungkan. Negoisasi antara PT Kubota Indonesia dengan Dealer dalam hal harga, discount, jatuh tempo, bantuan teknis, promosi dan lain-lain dituangkan dalam perjanjian keagenan. Dalam hal biaya transport, perusahaan menanggung biaya transport hanya sampai pada batas kota pelabuhan terakhir di Pulau Jawa (Merak, Jakarta, Semarang, Surabaya dll). Apabila produk harus dikirim ke luar Pulau Jawa, maka biaya transport dari pelabuhan tersebut sampai dengan kota tujuan ditanggung oleh dealer setempat.

Sampai dengan tahun 1995 PT Kubota Indonesia telah memiliki 17 Dealer dan ratusan toko yang menyalurkan produk Kubota yang tersebar di berbagai kota mulai dari Medan hingga Denpasar. Adapun perkembangan dealer dan toko yang digunakan untuk menyalurkan produk PT Kubota dapat dilihat pada lampiran A.

PT Kubota Indonesia mempunyai suatu pandangan khusus terhadap keuntungan (profit) yang diwujudkan dalam pernyataan sebagai berikut:

"BUKAN KERAKUSAN UNTUK MENDAPATKAN KEUNTUNGAN SEMATA-MATA, MELAINKAN USAHA UNTUK MEMPEROLEH KEUNTUNGAN KARENA KEPERCAYAAN YANG DIBERIKAN DARI PELANGGAN (CONSUMER)".

Dari pandangan tersebut, secara sepintas dapat kita lihat bahwa keuntungan bukanlah satu-satunya tujuan yang harus dicapai. Akan tetapi yang lebih diutamakan adalah kepercayaan masyarakat. Khususnya kepercayaan para pelanggan/pemakai terhadap produk perusahaan. Dengan adanya kepercayaan ini, maka perusahaan diharapkan akan survive dan dapat terus mengembangkan usahanya.

Dalam rangka menghadapi persaingan, perusahaan telah menetapkan strategi yang disebut "Total Commitment". Strategi ini dapat dijabarkan secara lebih terinci sbb:

- Menetapkan dan merumuskan strategi yang tepat dalam bidang usaha.
- Membangun budaya usaha (Corporate Culture) yang kuat dalam perusahaan

Dalam perkembangannya PT Kubota Indonesia Membagi sasaran strategi usaha menjadi 3, yaitu:

- 1) Pelanggan
- 2) Pesaing
- 3) Perusahaan Sendiri

* Faktor kunci sukses untuk menghadapi pelanggan:

- Memberikan kepuasan maksimal

- Menyadari bahwa tiap-tiap pelanggan mempunyai keinginan/kebutuhan yang berbeda-beda.

* Faktor kunci sukses untuk menghadapi pesaing:

- Memperhatikan gerak-gerik pesaing
- Mengamati celah-celah pesaing yang terbuka
- Memperhatikan dan mempelajari nilai biaya suatu barang yang dihasilkan pesaing dan membandingkannya dengan nilai biaya dari perusahaan sendiri.
- Mengestimasi reaksi apa yang akan dilakukan pesaing terhadap tindakan atau kebijaksanaan yang dilakukan.

* Faktor kunci sukses untuk menghadapi perusahaan sendiri:

- Mengevaluasi kembali semua kekuatan dan kelemahan perusahaan
- Mengatur dan mengusahakan agar semua faktor kekuatan yang dimiliki bisa diaplikasikan sehingga menghasilkan produk baru, menciptakan pasar baru atau pendekatan-pendekatan baru yang dapat bermanfaat bagi perusahaan, mengisi peluang-peluang yang terbuka agar tidak diisi oleh pesaing.
- Menekan dan menutup kelemahan-kelemahan perusahaan sendiri

Strategi ini telah diterapkan oleh PT Kubota Indonesia, sehingga dapat survive hingga sekarang ini.

Sedangkan kegiatan promosi yang dilakukan oleh perusahaan ditujukan untuk menyampaikan pesan agar konsumen tidak merasa dipaksa membeli. Kegiatan promosi yang dilakukan adalah:

* Periklanan melalui:

- Surat kabar: Suara Merdeka
- Radio: PTDI dan RRI
- Billboard: dipasang di dealer-dealer/toko
- Brosur: dicetak dan disebarakan melalui dealer-dealer

* Personal Selling terdiri dari:

- Sales campaign
- Service campaign

* Promosi penjualan berupa:

- Pemberian hadiah: kaos, jaket, stiker
- Pameran: misalnya pada arena PRPP

* Lain-lain seperti:

- Kubota Cup

Adapun biaya promosi yang telah dikeluarkan oleh PT Kubota Indonesia dapat dilihat pada lampiran A.

3.6 Pesaing

Seperti halnya perusahaan yang lain, PT Kubota Indonesia juga tidak lepas adanya persaingan dan bahkan persaingan yang sangat ketat. Pesaing utama produk PT Kubota Indonesia adalah produk-produk dari RRC seperti merk Dong Feng, Wakita, Ziang Dong kemudian produk-produk Yanmar. Data-data yang berhasil dikumpulkan yang berhubungan dengan pesaing seperti pangsa pasar dan harga produk pesaing dapat dilihat pada lampiran B.

* Pangsa pasar (Market share)

Pangsa pasar PT Kubota Indonesia pada tahun 1995 sebesar 15.9% adalah menempati urutan ketiga setelah RRC dan Yanmar. Pada tahun 1994 pangsa pasarnya sebesar 15.57% berarti pada tahun 1995 terdapat kenaikan pangsa pasar sebesar kurang lebih 0.02%.

* Produk-produk diesel dari RRC

Produk-produk dari RRC seperti Dong Feng, Ziang Dong dan lain-lain mulai masuk Indonesia kurang lebih akhir tahun 1990. Produk ini diproduksi di berbagai kota dan diberi merk sesuai dengan nama kota di mana produk tersebut dibuat, sehingga produk ini memiliki berbagai merk.

Produk ini terkenal sangat murah dan memiliki jaringan distribusi hampir setiap kota. Produk ini memiliki kualitas lebih rendah dan desainnya agak kasar, namun jika pemeliharannya teratur mesin tersebut bisa tahan lama. Meskipun pelayanan purna jual kurang mendapatkan perhatian dari produsen, namun saat sekarang ini produk-produk tersebut mampu menarik perhatian masyarakat Indonesia. Hal ini terbukti dalam waktu yang relatif singkat mampu menduduki peringkat sebagai market leader dalam pasar motor diesel (lihat data pangsa pasar). Sebagai gambaran tentang harga produk-produk RRC dapat dilihat tabel 3.5 pada lampiran B.

* Produk Yanmar

Produk-produk Yanmar memiliki kualitas lebih tinggi dibanding produk-produk dari RRC, namun harganya relatif lebih mahal dan bahkan sangat menyolok sekali perbedaannya. Sebelum masuknya produk-produk RRC ke Indonesia, Yanmar merupakan pesaing utama Kubota. Harga produk Yanmar rata-rata hampir sama atau bahkan untuk beberapa jenis sama dengan produk-produk PT Kubota Indonesia, kualitasnya pun sejajar. Perbedaannya dengan produk Kubota, variasi modelnya kurang menarik dan untuk wilayah atau daerah tertentu, para konsumen sering merasa

kesulitan mendapatkan suku cadangnya. Sebagai perbandingan, harga produk Yanmar dengan produk lainnya dapat dilihat pada tabel 3.6 lampiran B.

Sementara perkembangan harga produk Kubota, indeks harga konsumen (IHK), perkembangan penjualan PT Kubota Indonesia dapat dilihat pada lampiran C.

3.7 Kebijakan pemerintah dalam meningkatkan pertanian

Kebijakan Pemerintah dalam rangka meningkatkan sektor pertanian dapat ditunjukkan dengan beberapa indikator seperti rencana PMDN dan PMA yang telah disetujui untuk sektor pertanian seperti tabel 3.10 pada lampiran D.

3.8 Data ekonomi makro Indonesia

Kondisi perekonomian Indonesia dapat ditunjukkan dengan beberapa indikator seperti pertumbuhan ekonomi, laju inflasi, pendapatan dan penyerapan tenaga kerja dapat dilihat pada lampiran E. Data mengenai distribusi pekerjaan dapat dijelaskan bahwa penduduk berumur 10 tahun ke atas yang disensus berdasarkan 10 (sepuluh) lapangan usaha mulai dari pertanian sampai dengan jasa lainnya selama seminggu yang lalu dan selama setahun yang lalu menggambarkan distribusi pekerjaan penduduk pada

bidang usaha tertentu. Sedangkan penduduk berumur 10 th ke atas menurut lapangan usaha pertanian selama seminggu yang lalu dan selama setahun yang lalu adalah menggambarkan ratio pekerjaan penduduk dalam bidang pertanian terhadap seluruh bidang. Dari tabel 3.13 pada lampiran E dapat dijelaskan bahwa jumlah penduduk yang bekerja pada bidang pertanian pada tahun 1994 sebesar 42.10% (31.120.252 orang)

BAB IV

ANALISIS POSISI MANAJERIAL

4.1 Analisis SWOT

Pada dasarnya analisis SWOT merupakan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan serta ancaman dan peluang yang dihadapi perusahaan pada suatu saat dalam lingkungan bisnisnya. Analisis ini digunakan sebagai dasar perumusan pengembangan strategi pemasaran untuk menghadapi kondisi bisnis di masa yang akan datang. Dengan analisis ini dapat diketahui posisi perusahaan pada saat ini dan prospeknya di masa yang akan datang dalam menghadapi persaingan. Dengan demikian suatu strategi dapat disusun dan diimplementasikan agar perusahaan dapat mencapai tujuan.

4.1.1 Analisis peluang dan ancaman

Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kepekaannya terhadap perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan kadang-kadang dapat menjadi peluang tetapi dapat pula menjadi ancaman yang serius bagi perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan analisis terhadap peluang dan ancaman.

Lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan sangat banyak dan kompleks. Namun demikian tidak semua lingkungan ini dapat dianggap relevan untuk dianalisis, karena ada beberapa faktor eksternal yang diindikasikan relatif sedikit pengaruhnya sehingga diabaikan.

Adapun langkah-langkah analisis lingkungan eksternal agar dapat menggambarkan perhitungan secara kuantitatif adalah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi elemen-elemen yang merupakan peluang/ancaman.
- 2) Pemberian bobot dari masing-masing elemen tersebut.
- 3) Penilaian atas elemen-elemen tersebut
- 4) Mengalikan bobot dengan nilai
- 5) Menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh elemen

Dalam rangka mengeliminir pemberian bobot dan penilaian setiap elemen/variabel dari pengaruh subyektivitas, maka dalam pemberian bobot serta penilaian masing-masing variabel digunakan pendapat dari beberapa orang yaitu:

- | | |
|---|---------|
| - Para Direktur PT Kubota Indonesia | 5 orang |
| - Pemilik Dealer/toko diesel di Semarang | 3 orang |
| - Pemilik Dealer/toko diesel di Surakarta | 2 orang |

Khusus untuk penilaian variabel eksternal hanya digunakan pendapat para direktur saja, karena para direktur dianggap lebih mengetahui kondisi perusahaan dibandingkan dengan 5 responden yang lain (fihak luar). Dalam penentuan sampel ini memang sangat sederhana sekali karena tidak menggunakan teknik-teknik sampling.

a. Analisis ancaman:

Hasil perhitungan pembobotan dan penilaian lingkungan eksternal yang merupakan ancaman seperti pada lampiran F dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.1
Perhitungan jumlah nilai tertimbang elemen ancaman

Elemen ancaman	Bobot	Nilai	B x N
1. Pesaing	0,20	4,4	0,88
2. Peraturan Pemerintah	0,15	3,0	0,45
3. Hambatan masuk	0,15	4,4	0,66
4. Kekuatan pemasok	0,20	2,0	0,40
5. Depresiasi mata uang	0,15	2,2	0,33
6. Kondisi ekonomi	0,15	2,6	0,39
Jumlah nilai tertimbang ancaman			3,11

Sumber: Data primer (diolah)

PT Kubota mendapat ancaman yang paling besar pada pesaing. Sebelum masuknya produk-produk RRC pesaing PT Kubota adalah Yanmar, namun dengan masuknya

produk-produk RRC PT Kubota menghadapi tantangan yang lebih berat. Pesaing potensial akan lebih mempertajam persaingan lagi karena hambatan masuknya pesaing baru lebih terbuka melalui kebijakan deregulasi pemerintah. Nilai keseluruhan ancaman sebesar 3,11 mengindikasikan bahwa ancaman lingkungan eksternal PT Kubota terhadap kemungkinan gagalnya usaha cukup tinggi bila tidak mampu mengeliminir ancaman tersebut

b. Analisis peluang:

Hasil perhitungan pembobotan dan penilaian lingkungan eksternal yang merupakan peluang seperti pada lampiran F dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel: 4.2
Perhitungan jumlah nilai tertimbang elemen peluang

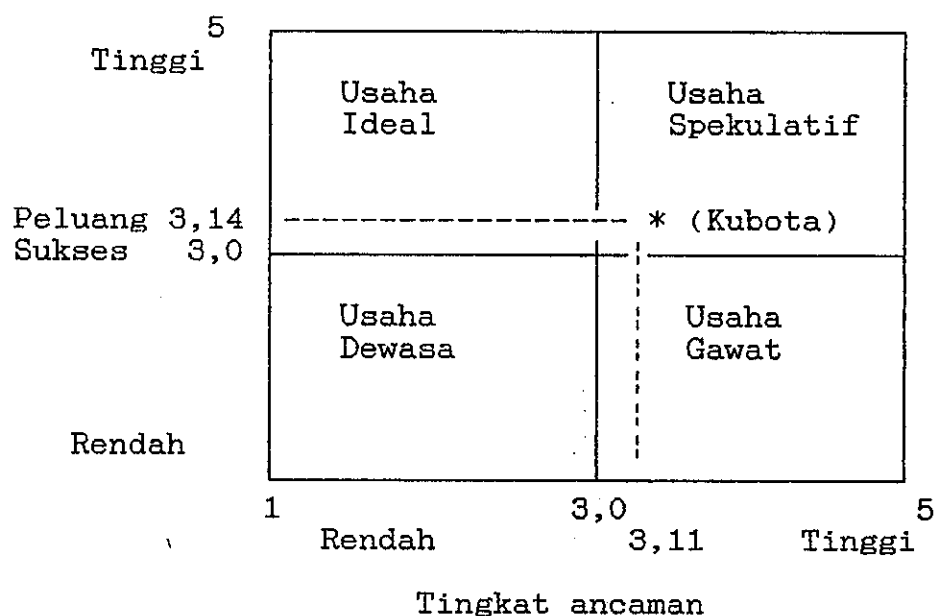
Elemen	Bobot	Nilai	B x N
1. Pertumbuhan pasar	0,20	2,4	0,48
2. Luas pasar	0,26	4,2	1,09
3. Perkembangan teknologi	0,20	2,8	0,56
4. Kebijakan Pemerintah	0,15	3,2	0,48
5. Demografi & geografi	0,19	2,8	0,53
Jumlah nilai tertimbang peluang			3,14

Sumber: Data primer diolah (diolah)

PT Kubota memiliki peluang yang terbesar pada elemen luas pasar. Dengan semakin banyaknya mesin diesel untuk berbagai keperluan di luar bidang pertanian, akan menambah luasnya pasar mesin diesel. Nilai keseluruhan peluang sebesar 3,14 juga mengindikasikan bahwa peluang PT Kubota untuk sukses dalam memanfaatkan lingkungan eksternal tersebut juga cukup tinggi.

Dari penilaian elemen ancaman dan peluang selanjutnya dapat digambarkan dalam matriks ETOP sebagai berikut:

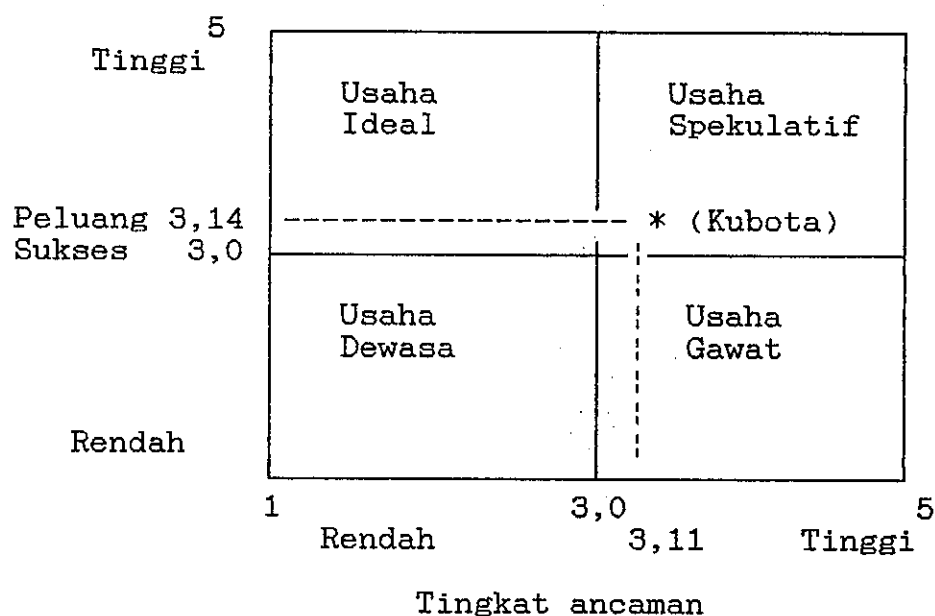
Gambar 4.1
Matriks ETOP PT Kubota



PT Kubota memiliki peluang yang terbesar pada elemen luas pasar. Dengan semakin banyaknya mesin diesel untuk berbagai keperluan di luar bidang pertanian, akan menambah luasnya pasar mesin diesel. Nilai keseluruhan peluang sebesar 3,14 juga mengindikasikan bahwa peluang PT Kubota untuk sukses dalam memanfaatkan lingkungan eksternal tersebut juga cukup tinggi.

Dari penilaian elemen ancaman dan peluang selanjutnya dapat digambarkan dalam matriks ETOP sebagai berikut:

Gambar 4.1
Matriks ETOP PT Kubota



Dari matriks ETOP tersebut dapat dijelaskan bahwa posisi PT Kubota berada pada lingkungan eksternal pada tingkat ancaman yang cukup tinggi, namun juga memiliki tingkat peluang yang cukup tinggi. Oleh karenanya dapat dikategorikan dalam lingkungan usaha spekulatif. Artinya manajemen dihadapkan pada suatu keadaan apabila mampu mengeksploitir peluang dengan baik akan menyebabkan diperolehnya manfaat yang berarti, namun juga dihadapkan pada suatu keadaan apabila tidak mampu mengeliminir ancaman dengan baik akan menimbulkan kerugian yang berarti. Oleh karenanya kemampuan para pimpinan (pengambil kebijakan) dalam mencermati peluang dan ancaman ini sangat penting sekali agar dapat membuat kebijakan yang tepat.

4.1.2 Analisis kekuatan dan kelemahan

Perumusan strategi bisnis di samping menyaratkan adanya analisis peluang dan ancaman juga diperlukan analisis terhadap faktor internal. Perusahaan harus dapat secara teliti mengidentifikasi variabel internal dan evaluasi terhadap keseluruhan variabel untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan sehingga perusahaan dapat mengetahui profil keunggulan strategi (Strategic Advantages Profile/ SAP).

Adapun langkah-langkah analisis lingkungan internal agar dapat menggambarkan perhitungan secara kuantitatif adalah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi elemen-elemen yang merupakan kekuatan/kelemahan.
- 2) Pemberian bobot dari masing-masing elemen tersebut.
- 3) Penilaian atas elemen-elemen dengan metode tertentu
- 4) Mengalikan bobot dengan nilai
- 5) Menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh elemen

Hasil perhitungan pembobotan dan penilaian variabel internal pemasaran seperti pada lampiran G dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel: 4.3
Perhitungan jumlah bobot tertimbang
variabel internal pemasaran

Elemen	Bobot	Nilai	B x N
1. Kualitas produk	0,14	4,8	0,67
2. Pelayanan purna jual	0,14	4,1	0,57
3. Reputasi & image	0,10	3,0	0,30
4. Harga	0,21	1,2	0,25
5. Promosi	0,10	2,9	0,29
5. Distribusi	0,21	4,0	0,84
6. Pangsa pasar	0,10	2,0	0,20
Jumlah nilai tertimbang internal			3,12

Sumber: data primer (diolah)

Dari tabel 4,3 dapat dijelaskan bahwa PT Kubota memiliki keunggulan dalam aspek saluran distribusi dan juga keunggulan dalam kualitas. Namun demikian sangat lemah dalam aspek harga dan penguasaan pangsa pasar.

Sebagaimana telah dijelaskan pada bab II bahwa posisi persaingan strategis dapat dibedakan menjadi:

- 1) Posisi persaingan unggul (dominant)
- 2) Posisi persaingan kuat (strong)
- 3) Posisi persaingan mendukung, aman (favourable)
- 4) Posisi persaingan bertahan (tenable)
- 5) Posisi persaingan lemah (weak)
- 6) Posisi persaingan hilang harapan (avoid)

Untuk menentukan SAP sebesar 3,12 ke dalam posisi persaingan tersebut, maka digunakan interval sbb:

$$i = (\text{nilai max-nilai min}) / \text{jml klasifikasi}$$

$$i = (5-1)/6 \text{ ----> } 2/3 \text{ atau } 0,66$$

Catatan:

Penggunaan interval ini digunakan karena skala nilai yang digunakan dalam penilaian adalah 1 - 5, sehingga perlu disesuaikan dengan jumlah klasifikasi yaitu 6 klasifikasi.

Dengan demikian penentuan kelompok posisi persaingan menjadi sebagai berikut:

Nilai	Posisi persaingan
1 - 1,66	Avoid
1,67 - 2,33	Weak
2,34 - 3,00	Tenable
3,01 - 3,67	Favourable
3,68 - 4,34	Strong
4,35 - 5,00	Dominant

Dengan nilai SAP sebesar 3,12 berarti PT Kubota Indonesia dapat diklasifikasikan pada posisi persaingan FAVOURABLE.

4.2 Matriks SWOT PT Kubota Indonesia

Setelah dapat menentukan ETOP dan SAP dari PT Kubota Indonesia, rangkuman analisis posisi yang dibuat disajikan dalam suatu matriks untuk menggambarkan alternatif kebijakan yang dapat disarankan untuk PT Kubota Indonesia. Alternatif yang muncul adalah sbb:

Gambar: 4.2
Matriks posisi SWOT
PT Kubota Indonesia

S A P	ETOP	ideal	mature	specula- tif	trouble
Dominant position		I	I	I	I
Strong position		I	I	I	I
Favourable position		I	I	I*)	D
Tenable position		I	I	D	D
Weak position		I	D	D	D
Avoid position		D	D	D	D

*) Posisi PT Kubota Indonesia

I: Invest D: Divest

Dari matriks SWOT tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa alternatif pilihan strategi PT Kubota Indonesia adalah investasi (I). Strategi investasi sering juga disebut strategi ekspansi atau strategi pertumbuhan. Artinya jika PT Kubota tidak ingin tersisih dalam persaingan, maka pilihan untuk investasi atau ekspansi adalah pilihan yang harus dilakukan.

4.3 Evaluasi efektifitas kebijakan internal pemasaran

Untuk mengevaluasi efektifitas kebijakan internal pemasaran digunakan model regresi sbb:

$$\ln Y = \ln a + \beta_1 \ln X_1 + \beta_2 \ln X_2 + \beta_3 \ln X_3 + \beta_4 \ln X_4 + \epsilon$$

Berdasarkan perhitungan nilai masing-masing variabel seperti pada lampiran H, maka dapat disajikan ringkasan datanya sebagai berikut:

Penj. (PK) (Y)	Produk (Variasi) (X ₁)	Harga (Ribuan Rp) (X ₂)	Promosi (tayangkan) (X ₃)	Distribusi (toko/dealer) (X ₄)
120368	22	224	170	395
148854	21	224	198	405
178015	20	208	230	410
188749	20	222	265	410
183533	20	214	243	412
178841	21	230	245	423
179208	25	221	258	433
197411	24	241	307	430

Dengan menggunakan paket program Microstat, maka hasil regresi seperti pada lampiran I dapat dilaporkan sebagai berikut:

$$\ln Y = 2,4052 - 0,6009 \ln X_1 - 0,5360 \ln X_2 + 0,7156 \ln X_3 + 1,7373 \ln X_4$$
$$(0,1204) \quad (0,1674) \quad (0,0731) \quad (0,5104)$$
$$t = (-4,991) \quad (-3,202) \quad (9,786) \quad (3,404)$$
$$R = 0,9981 \quad R^2 = 0,9961 \quad df=3 \quad F=193,624$$

Dari hasil regresi tersebut, maka perlu dideteksi kemungkinan adanya multikolinearitas, autokorelasi dan heteroscedastisitas. Berdasarkan hasil perhitungan seperti pada lampiran J, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut memenuhi asumsi klasik untuk regresi, sehingga dapat dianalisis sebagai berikut:

a. Analisis koefisien korelasi parsial

Analisis koefisien korelasi parsial dimaksudkan untuk mengetahui besarnya korelasi (hubungan) antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan menganggap variabel yang lainnya tetap. Dari hasil regresi seperti pada lampiran I dapat dijelaskan sebagai berikut.

Koefisien korelasi antara jumlah variasi produk dengan volume penjualan dengan menganggap variabel yang lainnya tetap adalah sebesar 0,8925 dan significant pada $\alpha=5\%$. Ini berarti bahwa terdapat hubungan yang kuat antara jumlah variasi produk dengan volume penjualan.

Koefisien korelasi antara harga produk dengan volume penjualan dengan menganggap variabel yang lainnya tetap adalah sebesar 0,7736 dan

significant pada $\alpha=5\%$. Ini berarti bahwa terdapat hubungan yang kuat antara harga produk dengan volume penjualan.

Koefisien korelasi antara kegiatan promosi dengan volume penjualan dengan menganggap variabel yang lainnya tetap adalah sebesar 0,9696 dan significant pada $\alpha=5\%$. Ini berarti bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kegiatan promosi dengan volume penjualan.

Koefisien korelasi antara jumlah dealer/toko dengan volume penjualan dengan menganggap variabel yang lainnya tetap adalah sebesar 0,7943 dan significant pada $\alpha=5\%$. Ini berarti bahwa terdapat hubungan yang kuat antara jumlah toko/dealer dengan volume penjualan.

b. Analisis regresi berganda

Dengan analisis ini akan diketahui hubungan antara variabel produk, harga, promosi dan distribusi secara bersama-sama dengan variabel volume penjualan. Dari hasil perhitungan regresi diperoleh nilai R sebesar 0,9981 yang berarti bahwa variabel produk, harga, promosi dan distribusi secara bersama-sama

memiliki hubungan yang sangat kuat dengan volume penjualan, karena keempat variabel significant pada $\alpha=5\%$. Adapun pengaruh dari tiap-tiap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut.

Konstanta sebesar 2,4052 berarti dengan bauran pemasaran yang telah dilakukan, volume penjualannya sebesar 11,00 PK (antiln 2,4052).

Elastisitas variabel variasi produk sebesar -0,6009 (bertanda negatif), berarti setiap penambahan variasi produk sebesar 1% akan menurunkan volume penjualan sebesar 0.60% dan sebaliknya jika terjadi pengurangan jumlah variasi produk sebesar 1% justru akan meningkatkan volume penjualan sebesar 0.60%. Perubahan variasi produk yang menyolok terjadi pada tahun 1993 dan 1994. Dengan diproduksi mesin type RD 105 DI dan RD 160 DIN hampir 60% penjualan type yang lain volume penjualannya mengalami penurunan. Sebetulnya dengan jumlah variasi produk yang lebih banyak diharapkan mampu meningkatkan volume penjualan karena dapat menjangkau lebih banyak konsumen yang beragam pilihannya, namun demikian kenyataannya justru

sebaliknya. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa mesin diesel adalah produk yang memiliki kandungan teknologi, sehingga munculnya produk baru yang biasanya juga memiliki muatan teknologi baru mengakibatkan produk lama mulai ditinggalkan (berkurang) karena dianggap ketinggalan teknologinya.

Sedangkan variabel harga mempunyai elastisitas yang paling rendah ($-0,5360$) dalam mempengaruhi volume penjualan. Ini berarti bahwa setiap kenaikan harga 1% akan menurunkan volume penjualan 0,54% dan setiap penurunan harga sebesar 1% hanya akan meningkatkan volume penjualan sebesar 0,54%.

Elastisitas variabel promosi sebesar 0,7156 berarti setiap kenaikan volume kegiatan promosi sebesar 1% akan meningkatkan volume penjualan sebesar 0.72% dan sebaliknya jika terjadi penurunan volume kegiatan promosi 1% akan menurunkan volume penjualan sebesar 0.72%.

Variabel distribusi memiliki elastisitas yang paling besar (1,7373) dalam mempengaruhi volume

penjualan. Jadi setiap penambahan jumlah toko sebesar 1% akan dapat meningkatkan volume penjualan sebesar 1,74% dan sebaliknya jika terjadi pengurangan jumlah toko sebesar 1% akan menurunkan volume penjualan 1.74%.

Dari keempat variabel bebas tersebut, dapat dikatakan bahwa tiga variabel yaitu produk, harga dan promosi belum efektif dalam mempengaruhi tingkat penjualan. Karena besaran (koefisien) perubahan dari masing-masing variabel bebas tersebut hanya memberikan pengaruh perubahan yang lebih kecil terhadap variabel tidak bebas (koefisien regresinya lebih kecil dari 1). Sedangkan variabel distribusi dapat dikatakan efektif karena besaran (koefisien) perubahannya akan memberikan pengaruh perubahan yang lebih besar terhadap variabel tidak bebas (koefisiennya lebih besar dari 1).

Secara umum dapat dikatakan bahwa kebijakan bauran pemasaran PT Kubota Indonesia belum efektif dalam mempengaruhi tingkat penjualan. Oleh karena itu perlu ditinjau kembali kebijakan terhadap bauran pemasaran yang telah dilakukan.

BAB V

FORMULASI STRATEGI

5.1 Prediksi kondisi yang akan datang

Sebelum merumuskan pengembangan strategi pemasaran PT. Kubota Indonesia perlu dilakukan analisis terhadap kondisi yang akan datang agar rumusan strategi yang disusun mampu mengadaptasi perubahan-perubahan pada masa mendatang. Berdasarkan data historis dan kecenderungan perubahan lingkungan eksternal, maka kondisi yang akan datang dapat diprediksikan sebagai berikut:

5.1.1 Kondisi ekonomi makro

Dari tabel 3.11 pada lampiran E dapat dijelaskan bahwa tingkat pertumbuhan ekonomi nasional rata-rata sekitar 6,8% melampaui angka yang ditargetkan bahkan pada tahun 1995 mencapai 8,1%, sedangkan tingkat inflasi dari tahun 1990 hingga tahun 1995 masih dapat dikendalikan tetap tidak melampaui angka dua digit. Pada tahun 1996 pemerintah juga telah mengeluarkan serangkaian kebijakan tentang deregulasi baik sektor riil maupun sektor moneter yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja ekonomi nasional. Salah satu kebijakan dalam paket deregulasi yang diluncurkan pada

bulan Juni 1996 misalnya tentang kebijakan anti dumping dengan membentuk Komite Anti Dumping untuk melindungi produksi dalam negeri dari produk-produk yang masuk secara dumping. Di samping itu pemerintah juga mengubah tata niaga 9 pos tarif dari Import Produsen (IP) menjadi Import Umum (IU) termasuk di dalamnya piston pembakaran dalam nyala kompresi (diesel), motor dan generator listrik dan lain-lain. Dari uraian di atas dapatlah diprediksikan bahwa kondisi ekonomi nasional serta iklim usaha dalam industri mesin diesel akan masih tetap menarik.

5.1.2 Pembangunan sektor pertanian

Kebijakan pemerintah dalam meningkatkan sektor pertanian terus meningkat. Beberapa indikator dapat ditunjukkan dalam tabel 3.9 dan 3.10 tentang PMDN dan PMA pada lampiran E. Peningkatan PMDN untuk sektor pertanian tahun 1993-1995 sebesar 54%, 66% dan 50%. Sedangkan peningkatan PMA untuk sektor pertanian sebesar 110%, 400% dan 37%. Memang dalam perkembangannya akhir-akhir ini (sekitar bulan Juli 1996) banyak investor asing yang membatalkan investasinya di Indonesia. Beberapa pengamat ekonomi mengulas penyebab pembatalan investasi di Indonesia

sangat beragam misalnya karena kebijakan pemerintah yang kadang diskriminatif, birokrasi yang bertendensi menimbulkan biaya siluman yang cukup besar dan lain-lain. Namun perlu diingat bahwa pemerintah juga sedang giat-giatnya melakukan deregulasi dan debirokratisasi sehingga hal-hal tersebut di atas diharapkan dapat segera teratasi. Di samping itu mengingat sektor pertanian ini merupakan sektor primer terutama dalam penyediaan lapangan pekerjaan (42.1%) seperti ditunjukkan dalam tabel 3.13 dan sektor ini juga memberikan kontribusi yang besar terhadap PDB (terbesar kedua setelah industri) dan bahkan sebagai penyumbang devisa, maka dapat diprediksikan bahwa pemerintah masih akan tetap meningkatkan pembangunan pada sektor pertanian. Kesiambungan pembangunan dalam sektor pertanian ini merupakan peluang bagi industri mesin diesel di Indonesia dalam rangka modernisasi atau mekanisasi sektor pertanian. Dalam GBHN tahun 1993 telah ditetapkan, bahwa titik berat pembangunan jangka panjang kedua diletakkan pada bidang ekonomi dan prioritas PELITA keenam adalah pada keterkaitan antara sektor industri dan pertanian dengan pengembangannya antara lain penataan industri nasional yang mengarah pada penguatan dan pendalaman struktur industri yang

didukung peningkatan ketangguhan pertanian. Ini berarti bahwa sektor pertanian pada masa yang akan datang masih merupakan sektor yang strategis dalam mendukung industri nasional.

5.1.3 Intensitas persaingan

Kebijakan pemerintah Indonesia tentang deregulasi penghapusan Daftar Negatif Investasi (DNI) secara langsung mempengaruhi industri motor diesel di Indonesia. Dengan deregulasi ini berarti proteksi terhadap motor diesel dihapus dan akibatnya telah mendorong masuknya produk-produk RRC ke Indonesia. Apalagi dengan berlakunya kawasan perdagangan bebas baik AFTA (ASEAN Free Trade Area), APEC (Asia Pacific Economic Cooperation) atau bahkan WTO (World Trade Organization), jelas akan sangat mempengaruhi intensitas persaingan karena akan semakin banyak produk-produk luar negeri yang akan masuk. Pada kondisi demikian diramalkan hanya perusahaan yang efisien saja yang mampu bersaing khususnya dalam persaingan harga dan kualitas. Oleh karena itu perusahaan harus selalu berupaya untuk meningkatkan daya saingnya agar tidak tersisih dalam persaingan.

5.1.4 Depresiasi mata uang

Komponen utama produk Kubota diimport dari Jepang tentu saja dengan satuan mata uang Jepang (Yen). Penurunan (depresiasi) Rupiah terhadap Yen jelas akan mempengaruhi perhitungan harga jual. Seperti kita ketahui bahwa nilai tukar dolar Amerika Serikat sebagai mata uang utama terus mengalami kemerosotan sejak tahun 1990-1994. Penurunan dolar Amerika terhadap Yen secara tidak langsung juga akan berdampak terhadap nilai tukar rupiah, sehingga kondisi ini jelas akan mempengaruhi daya beli petani yang rata-rata berpenghasilan rendah. Sementara itu upaya penggunaan komponen dalam negeri belum menggembirakan karena disamping harganya justru lebih mahal kualitasnyapun lebih rendah.

5.1.5 Pertumbuhan dan luas pasar

Dari tabel 3.4 pada lampiran B dapat diketahui bahwa pasar masih tumbuh sebesar 4.64%. Pertumbuhan pasar ini menggambarkan adanya konsumen baru atau tingkat penggunaan yang meningkat. Di samping itu dari tabel 3.12 dapat dijelaskan bahwa sumbangan PDB lapangan usaha pertanian terhadap PDB total besarnya menduduki urutan nomor dua setelah sektor industri. Kontribusi yang besar dalam sektor pertanian ini tidak lepas

adanya dukungan mekanisasi pertanian yang berarti banyak diperlukan peralatan pertanian modern. Ini berarti bahwa pasar di bidang alat-alat pertanian ini cukup luas. Tidak hanya para petani dan nelayan karena dalam perkembangannya produk Kubota juga banyak digunakan dalam bidang pelistrikan baik untuk perumahan maupun industri kecil serta pembangunan seperti beton molen, welding dan sebagainya, sehingga menambah luasnya pasar mesin diesel.

5.2 Kemampuan fungsional yang lain

Untuk merumuskan pengembangan strategi pemasaran yang tepat tentu saja perlu memperhitungkan sumberdaya yang dimiliki. Tanpa memperhatikan ketersediaan sumberdaya yang dimiliki, dapat diramalkan bahwa pengembangan strategi pemasaran tidak efektif atau bahkan mungkin tidak dapat dijalankan. Oleh karena itu dalam pengembangan strategi pemasaran PT Kubota Indonesia perlu dipertimbangkan dukungan fungsional yang lain seperti:

5.2.1 Produksi

Kapasitas produksi PT Kubota Indonesia baru mencapai kurang lebih 67%. Adanya kapasitas yang masih

menganggur ini jelas mempengaruhi beban (biaya) tetap perusahaan. Kondisi ini menggambarkan bahwa perusahaan sebenarnya masih dapat meningkatkan jumlah produksi tanpa melakukan investasi baru. Adanya peningkatan kapasitas jelas akan menurunkan beban tetap yang pada gilirannya nanti dapat menurunkan harga per unit.

5.2.2 Organisasi dan sumberdaya manusia

PT Kubota Indonesia telah menempatkan unit riset dan pengembangan di bawah koordinasi seksi engineering yang bertugas melakukan riset dan pengembangan produk baru. Suatu keberhasilan bagian riset dan pengembangan ini antara lain pengembangan alat pertanian yaitu traktor tangan 'KERBAU BESI' dan 'LANDASAN PERAHU' untuk motorisasi nelayan tradisional juga 'GEAR BOX' (alat pemindahan daya) pada perahu. Hal ini menggambarkan bahwa sumber daya manusia PT Kubota Indonesia memiliki potensi untuk pengembangan dan penemuan produk baru.

5.2.3 Misi, tujuan dan sasaran

Misi PT Kubota Indonesia dituangkan dalam suatu rumusan sebagai berikut:

BERPARTISIPASI AKTIF DALAM PERJUANGAN PEMBANGUNAN

BANGSA DAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA, DALAM BIDANG TEKNOLOGI TEPAT GUNA KHUSUSNYA MEKANISASI PERTANIAN, LINGKUNGAN HIDUP DAN YANG TERPENTING ADALAH SUMBER DAYA MANUSIANYA.

Dari pernyataan misi tersebut terkandung komponen pokok misi suatu perusahaan sebagai berikut:

- Produk yang dihasilkan berupa mesin-mesin pertanian (mekanisasi pertanian)
- Segmen pasar yang dituju adalah para petani
- Teknologi yang dikembangkan teknologi tepat guna
- Mengemban tanggung jawab sosial dalam lingkungan hidup serta sumber daya manusia

Sedangkan tujuan perusahaan seperti telah diungkapkan pada Bab III bahwa tujuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan melalui kepercayaan yang diberikan oleh konsumen.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut sasaran difokuskan pada:

- Konsumen : Artinya manajemen selalu berupaya untuk memuaskan kebutuhan yang berbeda-beda.
- Perusahaan: Artinya manajemen selalu mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya.

- Pesaing : Artinya manajemen selalu memperhitungkan tindakan dan mencari celah-celah pesaing.

5.3 Pengembangan strategi pemasaran PT Kubota Indonesia

Atas dasar analisis posisi dan prediksi serta arahan misi perusahaan, maka dapatlah dipertimbangkan beberapa strategi yang dapat diterapkan pada PT Kubota Indonesia dalam rangka untuk meningkatkan volume penjualan dan pada gilirannya dapat meningkatkan pangsa pasar. Mengingat posisi perusahaan dalam matriks ETOP berada pada usaha spekulatif dan matriks SAP pada posisi persaingan favourable (aman), maka strategi yang dapat diterapkan pada PT Kubota Indonesia adalah *strategi Investasi* atau *sering disebut juga strategi pertumbuhan* atau *juga disebut strategi agresif*. Implikasi strategi yang dapat dilakukan adalah:

5.3.1 Pengembangan produk

PT Kubota Indonesia saat ini hanya memproduksi mesin diesel yang berkualitas tinggi, oleh karena itu perusahaan dapat mengembangkan produk dengan berbagai tingkatan kualitas atau lebih konkritnya mengembangkan

produk yang kualitasnya lebih rendah di samping produk yang sekarang ada. Strategi ini untuk menyerang produk-produk buatan RRC yang berkualitas rendah dengan harga murah. Seperti kita ketahui bahwa segmen pasar Kubota adalah para petani dan nelayan yang rata-rata berpenghasilan rendah sehingga kurang dapat menjangkau produk Kubota yang harganya memang lebih mahal, oleh karena itu perlu adanya produk pendamping yang murah agar terjangkau oleh petani. Untuk produk-produk tertentu strategi ini bisa mengurangi kebanggaan konsumen karena terkesan ada penurunan kualitas atau bahkan menurunkan prestise, namun perlu diingat bahwa mesin diesel bukanlah barang prestise seperti mobil misalnya. Pada umumnya orang membeli mesin diesel terutama karena manfaatnya dan terjangkau harganya. Oleh karena itu efek dari strategi ini tidak perlu terlalu dikhawatirkan.

5.3.2 Perluasan pasar keseluruhan

a. Mencari pengguna baru

Seperti telah diuraikan di atas bahwa pasar Kubota pada mulanya adalah petani dan nelayan, namun dalam perkembangannya juga banyak digunakan pada bidang pelistrikan, bangunan konstruksi (untuk penggerak

beton molen) dan lain-lain. Berdasarkan pengalaman tersebut Kubota dapat memperluas lagi pengguna baru yang lain seperti pada lapangan usaha pertambangan, industri pengolahan dan lain-lain. Upaya yang dapat dilakukan adalah mengembangkan produk-produk komplemennya seperti yang pernah dikembangkan dalam bidang pertanian misalnya traktor tangan dengan penggerak diesel, landasan perahu sehingga mendorong motorisasi peralatan para nelayan.

Di samping itu perusahaan juga dapat memperluas wilayah pasar secara geografis terutama di luar pulau Jawa yaitu Indonesia bagian timur (IBT). Sampai saat ini belum seluruh wilayah IBT tergarap pasarnya dan sementara itu volume penjualan dari daerah ini masih kecil. Perusahaan juga dapat mengembangkan pasar sampai berorientasi internasional khususnya kawasan ASEAN karena saat ini Kubota baru memiliki pasar di Thailand dan Philipina untuk komponennya saja, sehingga perlu ditingkatkan menjadi penjualan mesin diesel.

b. Memunculkan kegunaan baru

PT Kubota dapat mengembangkan produknya melalui

kegunaan baru sehingga menjadi produk multi guna. Sebagai contoh misalnya traktor tangan sekaligus berfungsi sebagai pompa air. Dengan multi guna produk ini jelas akan memberikan daya tarik tersendiri bagi konsumen karena manfaat yang diperoleh lebih banyak. Sampai saat ini Kubota telah mencoba untuk memberikan nilai tambah kegunaan produk seperti misalnya mesin diesel dengan lampu. Meskipun hanya merupakan asesories, namun sudah memberikan manfaat tambahan, sehingga perlu dikembangkan lagi agar dapat memberikan manfaat inti yang diperlukan petani.

5.3.3 Integrasi vertikal melalui backward integration

PT Kubota adalah perusahaan assembling yang mana komponen utamanya masih diimpor dari Jepang. Dalam rangka mengurangi atau bahkan secara bertahap dapat menghilangkan ketergantungan dengan pemasok komponen dari Jepang dan sekaligus melaksanakan ketentuan pemerintah untuk menggunakan komponen nasional, maka perusahaan dapat mengembangkan usaha di bidang komponen diesel. Sampai saat ini PT Kubota baru menggunakan komponen nasional sekitar 57% dengan 20% secara in house dan sisanya disubkontrakkan pada perusahaan

kecil, menengah dan industri besar maupun pengrajin yang berada di daerah Semarang, Solo, Klaten, Jepara, Tegal dan lain-lain. Dengan perusahaan kecil penghasil komponen diesel, PT Kubota telah melakukan pembinaan dalam bentuk anak dan bapak angkat. Jika bentuk kemitraan ini dapat diperluas lagi dengan perusahaan yang lain, sudah barang tentu akan dapat menghasilkan komponen diesel yang berkualitas, murah dan pada gilirannya dapat menghilangkan ketergantungan dengan pemasok komponen dari Jepang.

5.3.4 Diversifikasi konsentrik

PT Kubota Indonesia hampir 90% produknya adalah mesin diesel sebagai penggerak alat-alat pertanian. Dalam rangka memenuhi lebih banyak dari kebutuhan petani untuk mendukung mekanisasi pertanian, maka PT Kubota dapat mengembangkan usaha baru tanpa meninggalkan segmen utamanya yaitu petani seperti misalnya:

- dryer for paddy and grains (alat pengering padi)
- hand sprayer (alat penyemprot hama)
- rice milling unit (penggiling padi)
- paddy thresher (perontok padi)
- rice polisher (penyosoh beras)

Alat-alat pertanian tersebut dapat digunakan secara komplemen dengan mesin diesel sebagai penggeraknya. Dengan demikian akan dapat mengcover sebagian besar kebutuhan petani dan akan memberikan sinergi yang positif terhadap pemasaran diesel Kubota.

Dari empat strategi yang telah diuraikan diatas nampaknya akan lebih berhasil jika keempat strategi tersebut dikombinasikan secara bersama dan secara bertahap untuk mencapai tujuan. Strategi pertama dan kedua lebih berorientasi pada skala waktu jangka pendek karena masih dapat menggunakan kapasitas produksi yang selama ini menganggur, sedangkan strategi yang ketiga dan keempat lebih berorientasi pada skala waktu jangka panjang karena disamping produk tersebut kurang memiliki kaitan teknologi langsung dengan teknologi yang sekarang digunakan juga dibutuhkan investasi yang relatif besar.

5.4 Implementasi terhadap bauran pemasaran

Kebijakan bauran pemasaran yang diimplementasikan di bawah ini dilakukan tanpa meninggalkan kebijakan yang selama ini telah berhasil dengan baik. Dengan demikian kebijakan ini tidak lain merupakan penyempurnaan dari kebijakan yang telah dilakukan.

5.4.1 Kebijakan produk

Hasil perhitungan regresi menunjukkan bahwa koefisien regresi untuk variasi produk bertanda negatif (-0.60), artinya penambahan variasi produk akan menurunkan jumlah penjualan. Variasi produk yang digunakan dalam analisis regresi tersebut adalah type dan daya kuda, sedangkan pengembangan produk yang juga akan menambah jumlah variasi ini lebih menekankan pada variasi kualitas dengan harga yang sangat berbeda (lebih murah). Oleh karena itu kekuatiran atas model regresi yang digunakan menjadi kurang beralasan. Untuk menghindarkan kerancuan antara Kubota yang berkualitas tinggi dengan Kubota yang berkualitas rendah perlu ditekankan pada atribut merk, misalnya untuk Kubota kualitas rendah dengan merk:

- KUBOTA EKONOMI
- KUBOTA JUNIOR
- KUBOTA TANI

Atau atribut lain yang dapat memberikan kesan murah dan lebih rendah kualitasnya tanpa meninggalkan nama KUBOTA. Alasan penggunaan nama Kubota untuk memberikan kesan positif kepada konsumen terutama reputasi Kubota yang sudah baik misalnya dalam pelayanan purna jual

seperti penyediaan suku cadang, jaringan distribusi yang luas. Dengan demikian strategi produknya akan menjadi multy product, multy brand dan multy segment seperti yang sekarang juga banyak dikembangkan oleh perusahaan lain.

5.4.2 Kebijakan harga

Elastisitas harga untuk produk yang sekarang sebesar $-0,54$ adalah kurang dari satu (inelastis). Ini mengindikasikan bahwa perubahan harga tersebut tidak banyak mempengaruhi keputusan pembelian konsumen (tentu saja untuk konsumen yang lebih mementingkan kualitas). Oleh karena itu terhadap produk dengan kualitas yang tinggi ini paling tidak harganya tetap dipertahankan artinya jangan diturunkan. Sementara bagaimana halnya dengan produk yang dikembangkan yang memiliki kualitas lebih rendah tersebut? Tentu saja produk ini untuk melayani konsumen yang lebih menekankan harga yang murah bukan mementingkan kualitasnya, oleh karena itu sebaiknya juga dijual dengan:

- harga yang lebih murah (bila perlu sama dengan RRC)
- memberikan diskon selama kampanye produk baru
- memberikan persyaratan pembayaran lebih lunak

Strategi harga ini untuk menyerang produk-produk RRC.

5.4.3 Kebijakan promosi

Kegiatan promosi yang telah dilakukan belum efektif dalam meningkatkan penjualan (hanya 0,72%). Jika dilihat dalam tabel 3.2 perusahaan telah mengalokasikan biaya promosi yang terbesar untuk promosi penjualan dan ini kurang tepat, karena kegiatan promosi untuk produk seperti mesin diesel (berbeda dengan barang konsumsi) mestinya biaya dialokasikan yang terbesar untuk personel selling kemudian promosi penjualan, iklan baru kemudian publisitas. Oleh karena itu perlu dilakukan beberapa perubahan kebijakan. Beberapa kebijakan promosi yang dapat dilakukan antara lain:

a. Merubah proporsi biaya promosi

Seperti diuraikan di atas proporsi biaya promosi sebaiknya yang terbesar adalah personel selling, promosi penjualan, iklan dan publisitas.

b. Mengganti dengan media yang lain

Penggunaan media iklan yang sekarang adalah radio dan surat kabar dan bersifat lokal, sementara produk Kubota dipasarkan ke seluruh pelosok nusantara, sehingga perlu beralih ke media yang lain misalnya

media visual (TV) meskipun biayanya mahal tetapi sekarang sudah dapat menjangkau ke seluruh pelosok nusantara.

c. Materi iklan (contents) perlu menekankan:

- produk harga murah untuk menyerang produk RRC
- produk harga tinggi untuk menyerang Yanmar

d. Meningkatkan ketrampilan & pengetahuan sales person

Sales person mempunyai peranan yang besar dalam penjualan produk seperti mesin diesel, karena banyak sekali spesifikasi produk yang harus dijelaskan secara detail. Oleh karena itu product knowledge bagi para sales person menjadi sangat penting untuk dikuasai.

5.4.4 Kebijakan distribusi

Dari perhitungan regresi variabel jumlah toko dan dealer ini adalah memiliki elastisitas yang paling besar (1,74) sehingga dapat dikatakan variabel yang paling efektif dalam meningkatkan penjualan. Oleh karena itu upaya peningkatan jumlah outlet dengan sebaran yang lebih merata dapat terus ditingkatkan. Beberapa kebijakan yang dapat dilakukan antara lain:

a. Hadapkan secara langsung dengan produk RRC

Artinya setiap outlet yang menjual produk RRC harus tersedia juga produk Kubota baik yang kualitas tinggi maupun yang berkualitas rendah.

b. Meninjau kembali kebijakan transportasi

PT Kubota menanggung biaya transportasi hanya sampai batas pelabuhan di pulau Jawa. Hal ini jelas akan membebani dealer dan toko yang ada di luar Jawa, sudah barang tentu akhirnya biaya tersebut dibebankan kepada konsumen yang berarti akan menaikkan harga jual. Alternatif yang dapat dilakukan adalah PT Kubota menyediakan pusat-pusat penyediaan di beberapa daerah sehingga pengiriman ke tempat tujuan dapat dipenuhi melalui perhitungan biaya yang paling minimal (detail dari perhitungan ini dapat dikembangkan dalam suatu pendekatan model transportasi seperti stepping stone, Vogel approxiasi dll)

5.4 Evaluasi dan pengendalian

Rangkaian akhir dari rumusan strategi adalah evaluasi dan pengendalian. Penelusuran strategi dan pelaksanaannya

membutuhkan sistem pengendalian dan sistem informasi yang efektif dan dapat memberikan balikan (feedback) yang lengkap dan tepat waktu. Dengan demikian tindakan perbaikan atas dasar evaluasi dan balikan tersebut senantiasa diarahkan untuk mencapai tujuan secara efektif. Demikianlah mestinya mekanisme pengembangan strategi berjalan secara kontinue sehingga selalu diperoleh rumusan strategi yang dinamis. Oleh karena Tesis ini bagi PT Kubota baru merupakan masukan dan (mungkin) akan menjadi rencana yang tentu saja belum dilaksanakan, maka proses pengendalian menjadi belum dapat dituangkan dalam Tesis ini. Namun demikian paling tidak hal ini menggambarkan bahwa mekanisme feedback dalam proses pengembangan strategi pemasaran haruslah berjalan secara kontinyu. Dengan demikian tekanan sub bahasan ini pada evaluasi strategi apakah strategi yang dirumuskan konsisten, memberikan manfaat, tidak tumpang tindih dan dapat dijalankan sesuai dengan analisis internal dan eksternal.

Bila dikaitkan dengan misi dan tujuan perusahaan bahwa kepuasan konsumen menjadi sasaran dalam pencapaian tujuan, maka kebijakan pengembangan produk ini dapat dikatakan konsisten dengan tujuan perusahaan. Karena sasarannya adalah kepuasan konsumen yang sebagian besar

konsumen membutuhkan mesin diesel yang murah harganya sekalipun kualitasnya rendah. Perolehan pangsa pasar produk RRC yang cukup besar dalam jangka waktu yang relatif singkat melalui kebijakan harga yang murah meskipun kualitas rendah merupakan indikator bahwa sebenarnya konsumen mendambakan produk yang murah karena kemampuan atau pendapatan mereka rata-rata memang rendah.

Berdasarkan analisis internal dan eksternal, hambatan utama dalam memproduksi mesin diesel dengan harga yang murah adalah ketersediaan bahan baku (komponen) yang murah. Sebab kapasitas, sumber daya manusia dan teknologi untuk memproduksinya secara internal tidak ada kesulitan. Kebijakan ini akan menjadi feasible bilamana perusahaan mampu melakukan terobosan untuk memperoleh komponen yang murah. Seperti diketahui bahwa harga komponen dalam negeri jelas lebih mahal, sehingga dalam jangka pendek upaya impor harus ditempuh. Sedangkan dalam jangka panjang melalui strategi backward integration, berarti kebutuhan komponen akan dapat dipenuhi dari perusahaan sendiri. Ini berarti bahwa strategi backward integration menunjang strategi perluasan produk.

Di samping itu strategi backward integration dan diversifikasi konsentrik dapat juga dikatakan masih konsisten terhadap misi dan tujuan perusahaan, karena strategi ini masih memfokuskan pada segmen pasar yang sama yaitu bidang alat-alat pertanian. Lebih dari itu kebijakan ini akan menciptakan kesempatan kerja yang luas di Indonesia yang berarti menaruh kepedulian terhadap sumber daya manusia sebagai manifestasi dari misi perusahaan.

Untuk menilai feasible tidaknya kebijakan ini memang diperlukan penelitian khusus yang lebih mendalam karena membutuhkan investasi yang besar. Namun dari gambaran secara umum dapat dikatakan bahwa strategi ini akan memberikan sinergi yang positif terhadap pemasaran mesin diesel Kubota.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Dari keseluruhan uraian bab I sampai dengan bab V dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan analisis SWOT PT Kubota Indonesia berada pada posisi lingkungan usaha spekulatif dan posisi persaingan favourable, oleh karenanya pilihan strategi yang tepat adalah strategi pertumbuhan/investasi melalui pengembangan produk, pengembangan pasar, backward integration dan diversifikasi konsentrik.
- b. Kebijakan terhadap bauran pemasaran secara umum dapat dikatakan belum efektif dalam meningkatkan volume penjualan. Hanya kebijakan distribusi yang dapat dikatakan efektif dalam meningkatkan volume penjualan. Untuk mendukung strategi pertumbuhan perlu dilakukan beberapa perubahan dan penyempurnaan terhadap kebijakan bauran pemasaran yang telah dilakukan.
- c. Kebijakan pengembangan produk diarahkan pada produk dengan berbagai tingkatan kualitas dan produk yang memberikan manfaat ganda atau multi guna.

- d. Kebijakan harga yang sangat berbeda antara produk dengan kualitas tinggi dan produk dengan kualitas rendah agar konsumen dapat menentukan pilihan sesuai dengan kemampuannya.
- e. Kebijakan promosi lebih menekankan pada upaya pengalokasian biaya promosi yang lebih besar ke personal selling dan penggantian media iklan yang dirasa kurang tepat yaitu sebaiknya menggunakan televisi.
- f. Sementara kebijakan distribusi melalui pengelolaan jumlah toko dan dealer dapat terus dilakukan dengan mempertimbangkan sebaran wilayah geografis terutama di IBT agar lebih merata. Di samping itu perlu menempatkan produk baru berhadapan secara langsung pada toko dan dealer dengan produk-produk RRC untuk menyerang secara frontal.

6.2 Saran

PT Kubota harus dapat mencari terobosan untuk mendapatkan bahan baku (komponen) yang murah agar dapat menjual dengan harga yang murah. Mengingat perusahaan partnershipnya adalah dari Jepang, maka orientasi kebutuhan komponen cenderung didominasi oleh Jepang sendiri. Dalam rangka ikut membantu program pemerintah

RI dalam meningkatkan atau mengembangkan industri kecil, maka sudah selayaknya jika PT Kubota Indonesia lebih meningkatkan pembinaan terhadap industri kecil terutama yang memiliki kaitan dengan komponen mesin diesel, sehingga secara bertahap industri komponen juga berkembang secara efisien yang berarti mampu meningkatkan daya saing dan dapat menciptakan kesempatan kerja yang luas di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Andi Asdar SJ, 1995, *Strategi Promosi dan Distribusi Pemasaran Cat dalam peningkatan penjualan*, Jakarta, BP IPWI
- Glueck, William F & Lawrence R. Jauch, 1994, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Jakarta, Erlangga
- Gujarati, Damodar, 1993, *Ekonometrika Dasar*, Jakarta, Erlangga
- Hax, Arnoldo C. and Nicolas S. Majluf, 1991, *The Strategy Concept And Process: A Pragmatic Approach*, Englewood Cliffs Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, Philip, 1994, *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Jilid 1, Jakarta, Erlangga
- Pearce H, John A and Richard B. Robinson, 1994, *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, edisi kelima, Boston, Irwin
- Porter, Michael E., 1993, *Straegi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Jakarta, Erlangga
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi , 1995, *Metode penelitian survey*, Jakarta, LP3ES
- Sritua Arief, 1993, *Metodologi Penelitian Ekonomi*, Jakarta, Penerbit Universitas Indonesia
- Statistik Ekonomi-Kuangan Indonesia, 1995, Bank Indonesia
- Sukristono, 1992, *Perencanaan Strategis Bank*, Jakarta, Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia
- Suwarsono, 1994, *Manajemen Strategik: Konsep, Alat analisa dan Konteks*, Yogyakarta, UPP AMP YKPN
- Urban, Glen L. and Steven H. Star, 1991, *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decision*, Englewood Cliffs, Printice-Hall Inc.